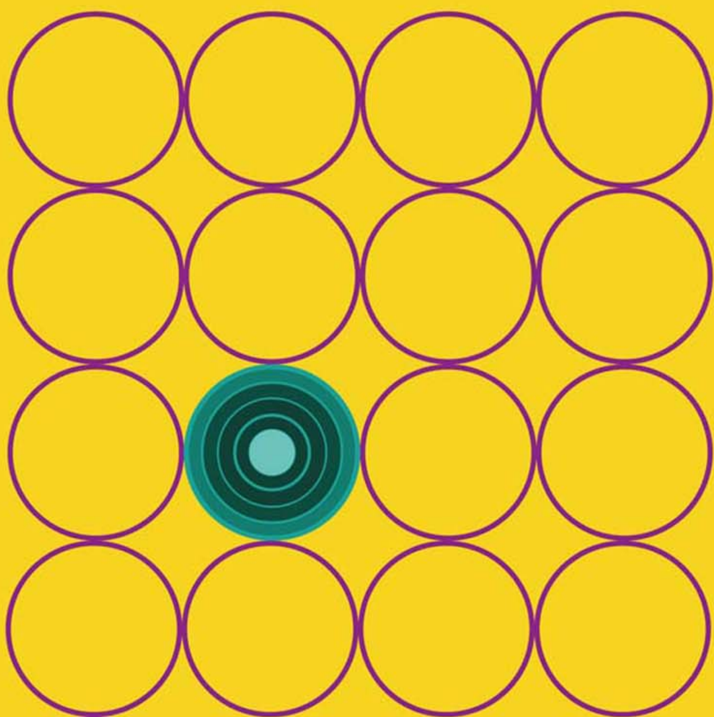


异类

不一样的成功启示录

成功的规律并非无迹可寻，
甚至它并非如我们所想。
《纽约客》怪才关于成功的奇谈怪论，
不可思议却又无比真实！

[加] 马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）◎著 苗飞◎译

The Story of Success

新版

OUTLIERS



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:异类：不一样的成功启示录

作者:[加]马尔科姆·格拉德威尔

译者:苗飞

ISBN:9787508643946

中信出版集团制作发行

致黛西

引言
罗塞托之谜

“生活在这里的人都是自然死亡，事实的确如此。”

异类（out·li·er \ -, li (-ə) r \），名词

1. 离开主体或者相关本体的东西；

2. 一个在价值上能与其他样本显著区别开的统计观察值。

健康的罗塞托人

罗塞托瓦尔福尔托雷坐落在亚平宁山山脚，它是意大利福贾省的一个小城，位于首都罗马城的东南方向，距离罗马约100英里。小城环绕一个中心广场展开，这里有着典型的中世纪村庄风格。正对广场的是马切斯宫，这是当时这片土地的大地主萨吉斯家族的宅邸。旁边一座拱门通向卡米尼圣母堂。顺着山边狭窄石梯拾级而上，就能看到一排排有着红瓦屋顶的两层石头房屋。

几百年来，罗塞托的居民不是在附近山上的采石场劳作，就是在山下的梯田耕种。他们每天早晨要走四五英里下山干活，傍晚再花相同的时间回家。那时村里的生活着实不易，大多数人不识字，他们很难想出什么办法改变贫穷的生活状态。直到19世纪末，第一批罗塞托人离开家园，在大洋彼岸找到新的机遇，这个消息才给罗塞托小城带来一丝新的希望。

1882年1月，11名罗塞托人——包括10个成年男子和1个小孩儿——驾船向美国纽约进发。初到美国，他们在曼哈顿小意大利区桑树街一家小旅馆的地板上睡了一夜。随后他们向西行进，最终在纽约市以西90英里，宾夕法尼亚班戈城附近的一处采石场找到工作。第二年，又有15个罗塞托人离开意大利来到美洲，他们中的一些人与先到的同胞会合，一起在采石场谋生。这一批新移民不断向故乡发出讯息，描述这个充满机遇的新环境，于是，一批又一批罗塞托人背起行囊向宾夕法尼亚进发。不久，移民的人群就从涓涓细流汇聚成移民潮汹涌而来。仅1894年那一年，就有约1 200名罗塞托人办理护照前往美国，而他们的老家罗塞托逐渐变得冷冷清清。

渐渐地这些罗塞托移民开始购置土地。通往班戈城的道路崎岖不平，地面上全是四轮马车轧过的痕迹，而他们所购置的土地就遍布在道路两旁的石山之上。他们沿着山坡建满了有着石板屋顶的两层石头房子，这些狭长的街道也慢慢变得热闹起来。他们在此处修建了一座教堂，将其命名为圣母圣衣堂，并把教堂所在的主街道命名为加里波第大道（加里波第是意大利统一运动的著名领袖）。一开始，人们给小镇起名“新意大利”，但很快又改称“罗塞托”。因为他们几乎都来自同一个村庄，这个名字让移民们备感亲切。

1896年，一位年轻力壮的神父帕斯夸里·德·尼斯科接管了圣母圣衣堂。他着手举办节日活动，在当地组织宗教生活。尼斯科鼓励居民们清扫街道，他还发放种子和树苗，让他们在自家后院种植洋葱、大豆、马铃薯、甜瓜和水果。渐渐地，小镇开始焕发生机。村民们有的养猪，有的种葡萄酿酒。小镇建起了学校、公园、修女院和墓园。一些小商店、面包房，甚至饭店、酒吧也开始在加里波第大道两旁出现。随后，10多家制衣厂也纷纷开张，从事服装贸易活动。离罗塞托最近的镇子是班戈城，在班戈城周边聚居着大量的威尔士人和英格兰人，而另一边的镇子则以德国移民为主。那时候，这些国家的移民聚居的村镇关系紧张，这就意味着居住在罗塞托的也只能是从意大利罗塞托来的移民。在20世纪初的几十年间，走在宾夕法尼亚的罗塞托，你就会发现这里的人们只说意大利语，确切来说是意大利福贾省南部小城罗塞托的方言。总之，宾夕法尼亚的这个罗塞托是个自给自足、外界知之甚少的小地方。直到斯图尔特·沃尔夫（Stewart Wolf）的出现，人们才逐渐揭开小镇神秘的面纱。

沃尔夫是名内科大夫，主要研究肠胃以及消化系统，他当时在俄克拉荷马大学医学院任教。他曾多次在宾夕法尼亚离罗塞托不远的一个农场度过暑假——当然，即便如此，他对罗塞托也鲜有耳闻。因为罗塞托是个封闭的小世界，所以就连相邻的几个城镇对它也知之甚少。“大约在20世纪50年代后期的某一年夏天，我们又到了那个地方。我受邀在当地的一个医学研讨会上发言，”多年以后沃尔夫在一个访谈节目中这样说道，“演讲完毕，一个同行请我吃饭。席间他对我说：‘你知道么，我在这里行医17年了，收治的病人遍布整个地区，但我几乎从来没见过65岁以下的罗塞托人来看过心脏病。’”

沃尔夫相当吃惊。在20世纪50年代，预防心脏病的降胆固醇药物以及侵入性治疗方式还未出现，心脏病是当时美国的流行病，已成为65岁以下男性病人的头号杀手。一般而言，那个时代的医生在工作中肯定都接触过心脏病病人。

于是，沃尔夫打算就此课题进行调研。他召集了他在俄克拉荷马的一些学生和同事来帮忙。他们收集了罗塞托地区大量的病患死亡报告，包括许多

年前的病患资料，他们分析病患的诊疗记录，并研究用药记录以及病人家谱。“当时我们忙坏了，”沃尔夫说，“我们决定先进行初步研究，就从1961年的记录着手。镇长告诉我：‘我的四个姐姐都能来帮忙。你们还可以用镇上议会的会议室。’我说：‘那你们怎么开会？’然后他说：‘我想办法推迟会议吧。’于是来帮忙的女士们为我们做午餐，而我们就把会议室隔成了小隔间，在那里采血，测心电图。初步研究用了4个星期，随后我与当地一些有威望的人士进行了交谈。我们打算借当地小学用一个夏天，因为我想把研究范围扩大到所有的罗塞托人。”

研究结果令人称奇。在罗塞托，55岁以下的居民当中，没有一例死于心脏病发作，甚至连一例显示出心脏病症状的病人都没有。该地区65岁以上男性的心脏病死亡率只有全美国心脏病死亡率的一半左右。而该地区各种原因造成的死亡概率也比预期低30%至35%。

沃尔夫请来了他在俄克拉荷马的好友——社会学家约翰·布鲁恩来协助调研。“我雇来医学系和社会学系的学生，在罗塞托挨家挨户登门拜访，对所有年龄超过21岁的成年人做问卷调查。”布鲁恩回忆道。虽然时间已经过去了50多年，但提到调研的发现，布鲁恩还是掩饰不住内心的激动，“这里没人自杀，没人酗酒，没人吸毒，犯罪率也很低。他们没有人领救济金。我们甚至没有发现任何人患上胃溃疡。生活在这里的人大多都是自然死亡，就这么简单。”

可以用沃尔夫的专业术语来形容罗塞托这样的地方——它超出了我们的日常经验，惯例已不再适用于此——罗塞托是一个“异类”（Outlier）。

超越个体寻找原因

一开始，沃尔夫以为，罗塞托人保留了旧时代的健康食谱，这使得他们比美国其他地区的居民都更健康。但很快他就发现这个假设不正确。在美国的罗塞托人做菜时喜欢用猪油，而不是像从前在意大利的罗塞托人那样，食用更有利于健康的橄榄油。意大利人做比萨时，他们会在薄薄的表面酥皮上抹油、撒盐，再加上西红柿、凤尾鱼或洋葱。而宾夕法尼亚的罗塞托人则用香肠、辣香肠、腊肠、火腿和鸡蛋来制作比萨；意大利脆饼和塔拉利饼干一般是为圣诞节和复活节准备的，而在美国的罗塞托，人们一整年都这么吃。沃尔夫请来营养师对典型的罗塞托人的饮食习惯进行分析，竟然发现当地人身体热量的41%来自饮食中的脂肪成分。在这里，人们并没有早起做瑜伽或者小跑锻炼的习惯。恰恰相反，这里的人们喜欢吸烟，而且很多人过度肥胖。

既然饮食与锻炼都无法揭开罗塞托之谜，研究人员很容易就想到遗传基因

因素。在美国的罗塞托移民和意大利的罗塞托人有着紧密的亲缘关系，所以沃尔夫设想，是不是他们有特殊的耐受基因保护他们远离疾病。为此，沃尔夫开始调查生活在美国其他地区的罗塞托人的情况，看看他们是不是和宾夕法尼亚的亲戚一样百毒不侵。但结果并非如此。

于是，沃尔夫又开始考虑罗塞托人所处的地理位置，是不是宾夕法尼亚东部的山麓环境给人们带来了健康？班戈城是离罗塞托最近的镇子，就在山脚下，另一个比较近的镇子是几英里外的拿撒勒。两个镇子与罗塞托面积相当，人口结构也差不多，都是从事重体力劳动的欧洲移民。然而，沃尔夫将3个镇子的医疗报告相比较后发现，班戈和拿撒勒65岁以上男性心脏病死亡率，是罗塞托的3倍。这一条线索也断了。

慢慢地，沃尔夫开始意识到，罗塞托的秘密不在于饮食，不在于运动，也不在于遗传基因和地理位置，而在于罗塞托社会自身。当沃尔夫和布鲁恩漫步在这个小镇的时候，他们终于明白了其中的奥秘。他们看到这里的人们如何走访亲友，如何在半路上停下来用意大利语拉家常，如何在院子里为家人做饭；他们了解到这里的不同姓氏如何拓展家族规模。这里有许多三代同堂的大家庭，长辈在家族中享有绝对权威。居民们都参加圣母圣衣堂的弥撒，教会在团结社会和安抚伤痛方面发挥重要作用。在这个人口不到两千的小镇上，竟然存在22个相互独立的社会团体。这里的人们崇尚平等理念，富人不会浮夸炫耀，整个社会都愿意帮助失败者走出困境。

在罗塞托人将意大利南部的本土文化移植到宾夕法尼亚州山区的过程中，他们建立起一种强大的社会结构，这使得他们免受现代社会的压力。罗塞托人之所以健康，是因为他们生活在一个自给自足的山区小镇。

“我记得第一次去罗塞托，看到祖孙三代共进晚餐，看到街边许多惬意的小面包店。那里的人们经常在街上散步，有空就会坐在门廊聊天。妇女们在制衣厂工作，而男人们则在采石场里劳动。”布鲁恩说，“这真是一幅和谐的图景。”

可以想象，当布鲁恩和沃尔夫带着这种观点第一次步入医学研讨会时，他们会受到多少人的质疑。同行们当时正用冗长的数据分析遗传因素，或用复杂的图表分析生理原因，他们压根就没想到当街驻足聊天，或者三代同堂的生活方式是揭开罗塞托之谜的关键。当年主流的观点是长寿与否取决于我们是谁——也就是个体的基因，还仰赖个体做出的选择——选择吃什么，选择锻炼多长时间，以及我们受到医疗体系照顾的程度。在此之前，还从来没人从“社区”的角度研究人体健康问题。

沃尔夫和布鲁恩的研究结果使医学界最终认识到，孤立地考虑个人选择和个人行为，根本无法解释罗塞托的人们如何保持健康。这为医学界研究心

脏疾病和健康问题提供了一条全新道路：那就是超越个人的范围寻找原因——要理解人们所处的文化背景，要考虑他们的家庭和朋友状况，要追踪其家族渊源。人们必须认识到，人类栖身其中的自然环境和社会环境，对人的发展发挥着不可磨灭的作用。

斯图尔特·沃尔夫所做的工作是努力揭开健康的奥秘；而在这本书中，我所做的工作则是揭开成功的奥秘。

第一部分
机遇



第1章 马太效应

“凡是有的，还要加给他，叫他有余；没有的，连他所有的，也要夺过来。”——《新约·马太福音》

成功靠什么？

2007年5月的一个温暖春日，加拿大两支冰球劲旅——麦迪逊哈特“老虎”队与温哥华“巨人”队在英属哥伦比亚省首府温哥华相遇，争夺“纪念杯”冰球赛冠军的宝座。“老虎”与“巨人”是加拿大冰球联盟中最棒的两支队伍，也是世界青年冰球联盟中最优秀的两支队伍。这些体育界的明日之星的年龄在17岁到19岁之间，他们都是些从小就善于滑冰，酷爱打冰球的运动天才。

这场比赛由加拿大国家电视台实况直播，当天整个温哥华人潮涌动，处处挂满了“纪念杯”赛的横幅。长长的红地毯横铺在赛场的冰面上，主持人正在介绍队员与嘉宾。首先出场的是英属哥伦比亚省省长戈登·坎贝尔。接着主持人提高嗓门宣布：“女士们先生们，有请冰球先生！”全场掌声雷动，冰球届的传奇人物戈迪·豪步入会场。

接下来的60分钟内，双方球队为观众呈现了一场劲爆十足的巅峰对决。第二局一开始，“巨人”队的马里奥·布利兹纳科一击射门，球反弹入网，获得领先优势。但到了第二局的后半段，“老虎”队的前锋达伦·赫尔姆发动快速进攻，首破“巨人”队门将泰森·塞克斯史密斯的大门，比分扳平。第三局，“巨人”队全面反攻，击出了决定性的一球，比分再次超出。任凭“老虎”队频换门将，“巨人”队越战越勇，将领先优势保持到最后一刻。最终“巨人”打败了“老虎”，取得胜利。

比赛结束后，球员、球员亲属和记者们拥挤着来到了“巨人”队的休息室。空气中弥漫着球员淋漓汗水的气味，混杂着烟卷和香槟的味道。休息室的墙上贴着手绘的横幅：“迎接挑战”。此刻，教练唐·海被众人包围，他激动得热泪盈眶：“我为我的球员骄傲，看看在这儿的每个人，他们个个全力以赴，他们都是好样的。”

加拿大冰球运动员的培养实行精英教育体制。数以千计的孩子在上幼儿园之前就已开始进行冰球启蒙了。从那时起，小球员首先按年龄分组，在每个年龄组内又按能力高低分成不同级别。各个级别的球员经过分类、评估、筛选后，能力更强的孩子将能参加更高级别训练。球员到了十五六

岁，球队中的佼佼者将被送入职业青年队，这是冰球运动的金字塔顶。如果身在职业青年队，又被选中去打“纪念杯”比赛，那么这名球员就站在金字塔塔尖上了。

大部分体育项目都是这样挑选未来之星的。欧洲和南美的足球运动挑选队员正是如此，奥运会遴选运动员也是如此。其实，音乐界挑选未来音乐家，芭蕾舞领域挑选未来芭蕾舞演员都是一样，我们的精英教育体系挑选明日的科学家和知识分子也都是如此。

进入冰球职业青年队的机会不是用金钱买来的，也不是靠父母或家族势力，而是靠自己的实力争取的。实际上，即便你住在加拿大北部最偏远的地方也不要紧，只要你有能力，球探们就会找到你。如果你又愿意发展自己的特长，这种制度将会给你丰厚的回报。在冰球运动中获得成功，依靠的是个人优势——这里的个人意愿和能力优势两者缺一不可。球员能成功依靠的是自己的表现，而不是他人的帮助；他依靠的是他自身的能力，而并非其他因素。

然而，事实真是如此么？

成功者之幸

这本书所讨论的异类，正是那些能力超群人士。我把本章放在全书最前端，目的就是先介绍林林总总、各式各样的超常之人：其中有天才、商业巨子、摇滚明星和软件工程师。我将为你揭开大牌律师鲜为人知的成功秘诀，还会告诉你为什么最棒的飞行员也会坠机；还要揭示为什么亚洲人在数学方面独具天赋。通过对杰出人士的人生进行分析——他们或技艺精湛，或才华横溢，或进取不息——我发现关于成功的传统观念存在根本性的错误。

关于成功人士，我们通常会问什么问题？我们想知道他们是怎样的人——他们有怎样的个性，有怎样的心智，以怎样的方式生活，有怎样的天赋。我们通常认为，个体特征的卓越是一个人出类拔萃的根本原因。

这种认知充斥在当下林林总总的名人传记中，无论是百万富翁、成功企业家、娱乐明星还是社会名流，他们的成功故事总是很类似：出生在普通家庭，依靠天赋和努力，最终走向巅峰。在《圣经》中，先知约瑟因受兄长嫉妒，被卖身为奴，但他依靠自己的智慧不断努力，最终成为埃及法老的左膀右臂。在19世纪著名小说家霍雷肖·阿尔杰[注]的诸多作品中，主人公无不出身穷困，但依靠勇气和努力最终获得成功。“然而我认为，这其实

并非优势。”杰布·布什[注]谈到他的家庭背景对他事业的影响时这样说道。他的爷爷是叱咤华尔街的银行家兼参议员，他的父亲和兄长都曾任职美国总统。他在竞选佛罗里达州州长一职时，一再声称自己是“白手起家”的人，他甚至不认为其出身对其事业有利。从这些事情中可以看出，人们通常不假思索地将个性与成功联系起来，这种认识在传统观念中根深蒂固。

“昂起你们的头！”许多年以前，在美国独立战争的大英雄本杰明·富兰克林雕塑揭幕仪式上，罗伯特·温思罗普[注]向公众演说道，“请想象一下，有这样一个人，一开始他一无所有，既没有祖上的荫蔽，也没有家族势力的帮助；他没有受过多少教育，从最卑贱最下等的工作开始干起；最终他依靠自己的双手获得一切，勇敢地站在众王面前[注]；在他身后，他的盛名将永世长存。”

然而，在《异类》这本书中我想证明，个性作用并非个人成功的决定因素。成功人士并非白手起家，他们以某种形式获得家族的荫蔽和支持。那些最终变得卓尔不群的人看似完全依靠个人奋斗，其实不然。事实上，他们一直得益于某些隐蔽的先天优势，或是非凡的机缘，抑或某一文化的特殊优势；这使得他们学得快，干得多，以普通人难以企及的方式认知世界。出生的时代与地域对个体的影响巨大。而我们所处的文化背景，以及我们的祖先留传下来的东西，在我们无意识的情况下，就已限定了我们获得成功的方式。因此，只关心成功人士是什么样的人这远远不够。我们还必须探究他们从哪里来，只有这样才能明白为何某些人成功，其他人则流于平庸。

生物学家讨论生物体时常涉及“生态学”：森林里最高的橡树之所以长得最高，不仅因为有一颗最优质的种子，还因为它在成长过程没有被其他大树挡住阳光，它生长的土壤深厚肥沃，它在还是幼苗的时候没碰上兔子啃树皮，它长成以后也没被砍伐。人们通常只想到杰出人士是最优质的种子，但很少想到成材还必须有充足的日照，有深厚肥沃的土壤，有足够的运气躲过兔子和伐木工人。这本书的主旨不是讨论个体的树，而是讨论整个森林。冰球队的故事是个很好的开始，因为一个冰球运动员如何登上金字塔顶的秘密，比我们原先想象的更有趣，更复杂。事实上，冰球队的启示相当诡异。

生于年初

下表是2007年麦迪逊哈特“老虎”队队员名单。仔细看，看你能不能发现特别之处。

球员号码	姓名	场上位置	左/右（惯用手）	身高（cm）	体重（kg）	出生日期	出生地
9	布伦南·博施	中锋	右	173	78	1988–2–14	萨斯喀彻温省马腾斯维尔市
11	斯科特·沃斯登	中锋	右	185	85	1988–1–4	英属哥伦比亚省西岸市
12	斯科特·格兰特	左边锋	左	175	80	1989–3–20	亚尔伯达省斯登德特市
14	达伦·赫尔姆	左边锋	左	183	83	1987–1–21	曼尼托巴省圣安德鲁斯市
15	德里克·多萨特	右边锋	左	180	81	1986–12–20	萨斯喀彻温省金德斯利市
16	戴纳·托德	中锋	右	178	78	1987–1–10	亚尔伯达省红鹿市
17	泰勒·斯维斯腾	右边锋	右	180	84	1988–1–15	亚尔伯达省克雷那市
19	马特·劳伦	中锋	右	183	84	1988–3–2	曼尼托巴省尼帕瓦市
20	凯文·安德萨特	左边锋	左	183	81	1987–4–12	亚尔伯达省麦迪逊哈特市
21	杰瑞德·绍尔	右边锋	右	178	89	1987–9–12	亚尔伯达省麦迪逊哈特市
22	泰勒·恩尼斯	中锋	左	175	73	1989–10–6	亚尔伯达省埃德蒙顿市
23	乔丹·斯克马特	中锋	右	183	83	1990–4–11	英属哥伦比亚省秘申市
25	杰克布·罗蒙	右边锋	右	173	75	1987–1–27	斯洛文尼亚哈恩斯

							诺维奇
28	布雷顿·卡梅伦	中锋	右	180	76	1989–1–26	亚尔伯达省兹博利市
36	克里斯·史蒂文	左边锋	左	178	89	1986–8–20	英属哥伦比亚省道森克里克市
3	果登·鲍尔温	后卫	左	196	93	1987–3–1	曼尼托巴省温尼伯湖市
4	大卫·肖勒马克	后卫	左	185	88	1987–3–7	亚尔伯达省埃德蒙顿市
5	特雷弗·格拉斯	后卫	左	183	86	1988–1–22	亚尔伯达省克雷那市
10	克雷斯·拉塞尔	后卫	左	178	80	1987–5–2	亚尔伯达省卡罗琳市
18	米切尔·绍尔	后卫	右	190	93	1987–8–7	美国明尼苏达州斯达特市
24	马克·伊舍伍德	后卫	右	183	83	1989–1–31	英属哥伦比亚省阿伯茨福市
27	肖纳·布郎	后卫	左	185	90	1989–2–20	亚尔伯达省石原市
29	乔丹·邦德法德	后卫	右	190	104	1988–2–9	亚尔伯达省勒狄克市
31	赖安·霍法德	守门员	左	180	75	1989–6–29	萨斯喀彻温省拉诺市
33	马特·科特赖	守门员	右	188	86	1986–4–27	亚尔伯达省麦迪逊哈特市

你看出来了么？看不出来也没什么，因为多年以来，冰球界对其中的秘密也一无所知。直到20世纪80年代中期，加拿大心理学家罗杰·巴恩斯利

（Roger Barnsley）才发现其中与年龄相关的现象。

当时巴恩斯利和妻子波拉带着两个孩子在亚尔伯达省看比赛。其中一支参赛队伍叫莱斯布里奇“种马”队，与“巨人”和“老虎”同属顶级职业青年队。波拉正在看赛事介绍手册中的队员花名册，内容类似上面的表格。

“罗杰，”她说道，“你注意到这些球员的出生日期了么？”

巴恩斯利回答说看到了。“他们大多是16岁到20岁的孩子，所以他们应该都出生在20世纪60年代末。”

“不，我不是这个意思，”波拉说道，“我说的是出生月份。”

“我一开始觉得她神经过敏，”巴恩斯利回忆道，“但是当我再看一遍花名册，我发现她说的一点没错。不知道什么原因，职业青年队绝大多数球员的生日集中在1月、2月和3月，这实在有点不可思议。”

球赛当晚回到家后，巴恩斯利尽可能地收集了许多职业冰球选手信息，结果他发现球员生日集中在1月到3月的现象十分普遍。于是，巴恩斯利夫妇和他一位同事A.H.汤普森又一起收集了安大略省所有球员信息，情况也一样。生于1月的球员远多于生于其他月份的球员。排在第2位的月份是哪月？2月。第3位的呢？3月。巴恩斯利发现，在安大略省，1月出生的球员数量是11月出生的球员数量的5.5倍。他又开始调查11岁全明星队和13岁全明星队——这些球员将是巡回赛的中坚力量——情况也相同；他转而调查加拿大的国家冰球联盟（National Hockey League），情况依然如此。随着资料收集越来越多，巴恩斯利相信这种现象绝非偶然，这背后一定存在非人为控制的某种规律；这种规律存在于每位精英球员的身上—40%的球员出生在1月到3月，30%的球员生在4月到6月，20%生在7月到9月，最后的10%生在10月到12月——这一规律最终决定了加拿大顶级冰球队的队员构成。

“在我的心理学研究生涯中，我还从未见过如此显而易见的现象。”巴恩斯利说，“你甚至不用做统计分析，只用眼睛看就能发现。”

请往回翻，看一下“老虎”队的花名册。25个球员中有17个生于1月到3月，或者4月。

以下我将用生日代替人名，现场直播一下“纪念杯”冰球赛的实况。这听起来就不太像职业冰球比赛了，而是像摩羯座，水瓶座和双鱼座[注]的青年进行的某种神奇体育活动了。

“3月11”现在来到了“老虎”队外围，他突然将球传给队友“1月4”，“1月4”又将球传给“1月22”。“1月22”将球回传给“3月12”。“3月12”来到“老虎”队的空当——射门！“老虎”的守门员“4月27”将球挡了出去。但球弹到对手“3月6”的身上，“3月6”再射门！麦迪逊哈特的两名防守“1月9”和“2月14”转身回防，但是“1月10”看到大势已去，只得失望地放弃。“3月6”得分！

下面是比赛第二局。

麦迪逊哈特开始反攻。现在“老虎”得分手“1月21”控球，他直冲右边路。遇到“巨人”的防守队员“2月15”的阻拦，他绕了个圈，稍作停顿。“1月21”突然传球给“12月20”——喔，让我看看发生了什么？！“12月20”突然加速摆脱“5月17”的追赶，顺势将球回传给“1月21”。“1月21”接球，射门！“巨人”的防守队员“3月12”全力阻挡，守门员“3月19”奋力扑球，可惜为时已晚。“1月21”得分！他骄傲地举臂欢呼，队友“5月2”激动得跳上了他的后背。

不断积累的优势

其实，原因很简单。这不是星座的守护神在发挥作用，也不是一年的头3个月有什么特殊魔力；真正的原因是，加拿大冰球队按年龄分组所依据的分界线是1月1日，即从1月1日到当年12月31日之间出生的球员将会被分在同一组。也就是说，一个1月1日出生的选手，是在跟许多年纪比他小的队友争夺晋级权——在青春期到来之前，由于有将近12个月的年龄差距，球员之间在生理成熟度上将会表现出巨大的差异。

加拿大是世界上对冰球运动最狂热的国家，教练们甚至从9岁到10岁的孩子中挑选选手组成“巡回赛小组”，组成全明星阵容。队伍中的选手被认为在体格和肌肉协调性方面具有天赋；而这些选手之所以占尽优势，是由于他们比别的队友年长几个月，生理发育更为成熟。

一旦一个小选手被选入“巡回赛小组”，他会接受什么样的训练呢？和我们想的一样，他将拥有更好的教练，更出色的队友，每赛季打50场至75场比赛。这比在筛选中被淘汰，只能进入“基本组”，每赛季打20场比赛的队员多一倍到两倍，甚至更多。打巡回赛的队员还有其他额外训练。一开始，这个小队员只不过是年龄稍大一点儿，优势并不明显。但当他们到了13岁或14岁，优秀教练的辅导和大量高强度训练的好处就开始显现，这个小队员因而就真的“变”得更好了。这样的队员更容易进入职业青年队，从而在

冰球运动上有更大发展空间[注]。

巴恩斯利指出，这种年龄偏斜分布主要是以下3种制度共同作用的结果：筛选、分组和区别训练。加拿大人在球员年纪尚小时就开始对他们筛选，进而优胜劣汰，将“天才”和“非天才”分组，给予“天才组”队员强化训练。最终，在以上3种机制共同作用下，生日靠近“年龄分组日”的球员获得了巨大优势。

在美国，足球队和篮球队挑选队员的机制倒没有导致如此夸张的结果，体能稍差的孩子依然能得到机会均等的强化训练[注]。但美国的棒球队选拔情况倒是和加拿大冰球队一样。美国所有的非学生组棒球队年龄分组日是7月31日，因此美国顶级棒球队中，出生于8月的队员远多于其他月份出生的队员。（差别十分显著：2005年美国职业棒球大联盟的参赛队员中，出生在8月的球员有505人，出生在7月的球员为313人。）

欧洲足球球员选拔模式跟加拿大的冰球和美国的棒球的模式非常相似——出生日期导致分化的现象十分显著。在英国，足球联盟的年龄分组日是9月1日，因而在20世纪90年代的球员中，有288人出生在9月到10月，只有136人出生在6月到8月。国际足联曾以8月1日作为年龄分组日，因此在最近一次世界青年锦标赛中，参赛队员中有135名出生在8月之后的3个月，只有22人出生在5月、6月和7月。如今世界青年锦标赛的分组日是1月1日，那么请看下面这份2007年捷克斯洛伐克国家青年队的花名册。这支队伍最终打进了世界杯青年锦标赛决赛。

球员号码	球员姓名	出生日期	场上位置
1	马赛尔·杰科夫	1988–1–1	中前卫
2	鲁德克·弗雷季奇	1987–1–3	守门员
3	彼得·乔丹	1987–1–5	中前卫
4	杰克布·多纳里克	1988–1–12	后卫
5	杰克布·马瑞斯	1987–1–26	中前卫
6	米切尔·赫德	1987–1–27	后卫
7	马雷克·斯特雷期蒂克	1987–2–1	边锋
8	杰雷·瓦雷塔	1988–2–14	中前卫
9	简·西门内克	1987–2–20	后卫
10	托马斯·奥克雷斯特克	1987–2–21	中前卫
11	卢布斯·卡兰达	1987–2–21	中前卫
12	雷德克·彼得	1987–2–24	守门员

13	奥德里奇·马祖奇	1989–3–15	后卫
14	奥德里奇·库得拉	1987–3–26	中前卫
15	马瑞克·苏奇	1988–3–29	后卫
16	马丁·芬尼	1987–4–16	边锋
17	托马斯·皮考特	1989–5–26	边锋
18	卢卡斯·库邦	1987–6–22	后卫
19	托马斯·西拉	1987–6–24	后卫
20	托马斯·弗雷斯特克	1987–8–18	守门员
21	托马斯·米科拉	1988–9–26	中前卫

在国家队预选赛上，捷克的教练一定对选手们这样说："凡是仲夏出生的球员都不用踢了，你们已经被淘汰，可以卷铺盖回家了。"

足球和冰球运动在选拔球员时存在不公正的现象，但这还只涉及参与这些运动的少数人。但实际上这种不公正现象广泛存在于很多领域，而且它通常影响深远——如学校教育领域。以出生在年末的孩子来说，家长就认为应该晚一点送孩子去幼儿园，因为他们觉得，让年仅5岁的孩子与比自己大好几个月的其他小朋友竞争，不是件容易事儿。但也有可能更多家长会想，无论孩子在幼儿园有着怎样的劣势，这都会随着年龄增长而很快消失。但是，事实并非如此。正如冰球队员的成长经历一样，因年龄大几个月而显现的微弱优势会在孩子的成长过程中不断积累，最终引导孩子走向成功或不成功，自信或不自信的轨道中，其影响会延伸许多年。

最近，有两位经济学家——凯利·贝达德（Kelly Bedard）和伊丽莎白·杜伊（Elizabeth Dhuey）——开始研究学生的出生日期与TIMSS[注]考试（针对全球学生的数学与科学学科测试，每4年举行一次）成绩之间的关系。他们发现，在四年级学生中，年龄大几个月的学生的成绩比年龄较小的学生的成绩高4%到12%。用研究者杜伊的话来形容就是"影响非常之大"。举例来说，如果让两个出生在一年的头尾，智力相当的四年级学生坐在一起考试，大孩子平均得分在80左右，而年龄小的平均得分只有68。这种并非能力造成的差距最终却决定了谁能够参加"天才组"竞赛，谁又将被淘汰。

"这其实很像体育运动。"杜伊说，"人们通常在幼儿期就按能力被分组，比如分出高级阅读班或者高级数学班。而幼儿园或者一年级的老师并不会仔细区分，孩子们的差异是由能力造成的还是由生理差别造成的。他们通常将年龄大一点儿的孩子划为优等生，这些孩子在优等生的群体里能学到更多的技能，过了一年还是会在优等生的班里表现得更出色，再过一年还是如此。在这一过程中，孩子也的确能把事情做得越来越好。在我们调查的国家中，只有丹麦不采取这种方式。丹麦的教育政策明确规定，必须等到

学生满10岁以后才能将他们按能力分组。”丹麦人希望等到年龄的生理差异淡化后再区分学生的能力高低。

杜伊和贝达德随后又对在校大学生进行调查。他们这次发现，在美国四年制的顶级大学——这里拥有美国最佳的高等教育水平——同年级学生中，相对来说，年纪最小的那部分学生所占比例还不到11.6%。早年因为生理发育差异而产生的劣势并没随时间推移而被削弱，恰恰相反，劣势被巩固了。对于成千上万的学生，最初小小的不足竟演变成他们日后能否上大学——尤其是日后能否成为中产阶级——的分水岭。注

“我觉得现在的情况很荒谬。”杜伊说，“这实在荒诞不经，我们随意选取的‘分组日期’竟然能造成如此长久深远的影响，而人们对此竟然毫不知情，也毫不关心。”

我们要做怎样的改变

现在请读者回顾一下，我所列举的冰球队案例中出生日期与成功究竟有何关系。

人们平日里认为，真正的天才不需要费力气就能把该做的事情做到最好，这样的说法其实是把问题简单化了。不错，能进入顶级球队的球员肯定比你我都更具备运动天赋。但是，那是因为他们起跑的时间比别人早得多，而这种领先优势，既不是他们理应得到的，也不是他们因为努力才得到的。然而最终，正是这种领先优势造就了天才们辉煌的成就。

社会学家罗伯特·默顿援引《新约·马太福音》，把这种现象叫作“马太效应”。“凡是有的，还要加给他，叫他有余；没有的，连他所有的，也要夺过来。”成功者，换句话说，就是获得这些特殊机遇的人，他们因此最终取得了更大的进步；富有者因取得了更多的减税优惠从而变得更富有；成绩优异的学生因获得了更优秀的老师的指导，更多的关注，从而取得更好的成绩；冰球队9岁至10岁间的孩子中年纪稍大者获得了更多的指导和训练，从而变得更优秀。在社会学领域，所谓成功就是“优势积累”的结果。职业冰球队员一开始只比最初所在球队的队友好一点点，然而这微小的优势带来的机遇，扩大了他和那些队友之间的差距，随后差距与机会交替发挥作用，微小的差距被越拉越大——最终被选中的队员成了真正出众的天才。由此可以看出，天才并非一开始就表现出众，一开始他只是比别人优秀那么一点点。

我们从冰球队例子中获得的另一个启示是，现行的人才选拔制度并非尽善

尽美。我们认为只要越早进行全明星选拔，越早进行超常组考试，就越能避免天才流失。但请回顾一下前面所述的捷克国家队的队员构成，名单里竟然没有一个球员生于7月、10月、11月和12月；生于8月和9月也只各有一个。一年中后半段出生的所有人都被劝退，被忽略，或被排除在球场之外。所以，起码一半的有天分的捷克运动员就这样被埋没了。

假如你生于一年的后半段，恰巧又要在捷克体育圈发展，面对黯淡的未来，你该怎么办？你不能去踢足球，足球对像你这样的人设起了高高的门槛。不过我这里倒有一条妙计供你参考，我建议你参加捷克的另一支世界级水平的运动项目——冰球。但是且慢（你大概已经猜到我要给你看什么了），请看看下面这份2007年捷克青年冰球队花名册，当年他们获得了世锦赛的第5名。

球员号码	球员姓名	出生日期	场上位置
1	戴维·凯文顿	1988–1–3	前锋
2	吉瑞·苏奇	1988–1–3	后卫
3	迈克尔·科拉基	1987–1–12	后卫
4	吉克布·沃基塔	1987–2–8	后卫
5	吉克布·金得	1987–2–10	后卫
6	迈克尔·弗洛里克	1989–2–17	前锋
7	马丁·汉赞	1987–2–20	前锋
8	托马斯·斯沃伯达	1987–2–24	前锋
9	吉克布·塞尼	1987–5–5	前锋
10	托马斯·昆德卡	1987–3–10	后卫
11	加洛斯勒夫·巴顿	1987–3–26	后卫
12	H·O·波兹维尔	1987–4–22	后卫
13	丹尼尔·雷科斯	1987–5–25	前锋
14	大卫·库切季达	1987–6–12	前锋
15	沃勒得米尔·绍伯卡	1987–7–2	前锋
16	吉克布·科沃	1988–7–19	守门员
17	卢卡斯·范图克	1987–7–20	前锋
18	吉克布·沃伦奇克	1989–8–15	前锋
19	托马斯·玻斯比斯尔	1987–8–25	前锋
20	奥得里金·佩维里奇	1987–8–31	守门员
21	托马斯·卡纳	1987–11–29	前锋
22	米切尔·雷彼克	1988–12–31	前锋

当然，生于一年中最后一个季度的人估计连冰球也要放弃了。

至此，你有没有认识到我们选拔人才的方式与个人成才之间的紧密关系？由于我们过于相信成功是个人的事情，所以我们损失了许多造就天才的机会；很多制度甚至过早地将一部分人划入失败者行列，阻碍了这些人成才。我们对天才顶礼膜拜，对失败者却漠不关心；我们忽视了社会机制对个人成才的巨大影响，这些都使我们变得越来越被动，这里的“我们”指的就是社会。

如果我们愿意做出改变，我们就能消除“分组日”带来的偏差。我们可以按照出生月份来举办两个，甚至三个冰球联赛，让球员在各自组别内发展，最后再进行全明星队的选拔。如果出生于年末的捷克和加拿大运动员都能获得平等机会，那么可以想象，这两个国家从此就有两倍的后备队员可供选择了。

学校教育体制也可以进行类似改革。小学和中学可以将1月到4月出生的孩子分在一个班，将5月到8月出生的分在一个班，9月到12月出生的再分在一个班。让处在同一发育水平的孩子们同班学习，在同一起跑线上竞争。这会增加一些管理工作，但实际上并不需要额外增加资金成本；这种做法的好处是，可以为那些承担现有教育体制缺陷（并非他们自己造成）的孩子们铺平未来发展的道路。如此，我们的社会将更好地驾驭人才培养机制——这绝不仅限于体育领域，实际上你已经看到，这在影响更为深远的教育领域也是如此。然而，人们却不这么做。这是为什么呢？因为人们始终信奉的是，成功只是个人作为的结果，和我们成长的环境，和我们所处的社会机制毫无关系。

差3天就是冰球队里的绝对老大

在“纪念杯”决赛前，麦迪逊哈特“老虎队”亲友团的古德·沃斯登站在赛场边与自己的儿子斯科特说话。斯科特头戴棒球帽，身着黑色队服T恤。“在他四五岁的时候，”老沃斯登说，“他的弟弟那时还在学走路，他们俩就整天拿着冰球棍在厨房玩。斯科特对此总是热情高涨。他还在小联盟职业队的时候就开始打巡回赛了，他总在水平最高的3A球队打冰球。虽然他初出茅庐，但他在球场上能争善斗，所以在巡回赛中总能进入最好的队伍打比赛。”很明显，老沃斯登对儿子的光明前途无比激动：“他为获得这一切拼命训练，我儿子是最棒的！”

热情、天分和勤奋都是实现最高成就的关键因素，但另外还有别的因素——看看老沃斯登从什么时候开始感觉儿子有打冰球的天分？“知道么，他总是同龄孩子中最大的一个。他身体更强壮，他小小年纪便掌握了得分

技巧。他总是他那个年龄组中最出众的，所以他一直担任队长……”

同龄孩子中最大的？当然，他是同龄队员中年龄最大的。斯科特·沃斯登出生在1月4日；只差3天他就是同龄队员中绝对的老大。他的确是一个幸运的人。假如加拿大冰球队年龄分组日不是年初而是年末，他大概就只能坐在观众席看比赛，而不是像现在这样，驰骋冰球场铸就辉煌的冰球人生了。

1. 霍雷肖·阿尔杰（Horatio Alger）是19世纪末美国著名教育家和小说家，19岁就毕业于哈佛大学，此后从事过家庭教师和记者等职业，1868年开始从事文学创作。阿尔杰毕生创作了100多部以“奋斗与成功”为主题的小说，塑造了一系列出身寒微，但靠着自身的信念、勇气和进取精神顽强奋斗，终于获得成功的男孩形象。其作品影响了好几代美国人，至今畅销不衰。《听差菲尔》、《小贩保罗》、《穿破衣服的迪克》是阿尔杰的系列作品。其作品是对“美国梦”的生动阐释。——译者注

2. 其父乔治·赫伯特·沃克·布什（老布什总统）和其兄乔治·沃克·布什（小布什总统）都曾任美国总统。其实杰布才是他家里真正的“小布什”。——译者注

3. 罗伯特·温思罗普（Robert Winthrop）：19世纪中期曾任美国众议院议长。——译者注

4. 出自《圣经·列王纪》，这里指富兰克林出身卑微，经过自己的努力，最终卓尔不群。——编者注

5. 摩羯座为12月22日至1月19日，水瓶座为1月20日至2月18日，双鱼座为2月19日至3月20日。——译者注

6. 加拿大冰球运动遴选队员的方式，也很好地证明了社会学家罗伯特·莫顿的“自证预言”（self-fulfilling prophecy）

理论。事情从一个错误的假设开始……然而基于此而采取的行动导致最先错误的假设最终成真。加拿大挑选9岁至10岁冰球运动员时的标准是错误的，他们只不过是选了些年龄稍大的孩子。但是经过全明星队的严格训练，那些经由错误假设挑选出来的队员变得真的很优秀。用莫顿的话说就是："自证预言的效用使错误的前提假设成真，神秘主义者会引用这些案例来说明自己从一开始就言中了结果。"

7. 体能稍差的孩子也能获得和体能优越的孩子相同的训练强度，是因为美国有足够多的篮球场，也有大量球迷爱打球。在这点上冰球运动没法比，因为打冰球有场地要求，而篮球的门槛则低得多。

8. TIMSS即Trends in International Mathematics and Science Study，是由国际教育成就评价协会发起和组织的国际数学与科学趋势研究项目。——译者注

9. 其实很多社会现象都和年龄差异相关。举个例子，巴恩斯利和他的两个同事在另一项研究中发现，有自杀倾向的学生大多生于学年的后半年。他们的解释是教学质量差的学校会让学生备感沮丧。不过，学生的自杀倾向与年龄的关联，不像成功运动员与年龄的关联那样明显。

第2章 10 000小时法则

“到了汉堡，我们每天必须演足8小时。”

Sun公司的天才创始人

1971年，密歇根大学安娜堡分校的新计算机中心成立了。该中心坐落在贝尔大街，它是一座由砖混外墙和茶色玻璃前壁组成的全新建筑。当时，巨大的电脑主机放置在一间白色房间中，计算机中心的一位工作人员回忆道：“那房间看上去有点像《2001太空漫游》最后一幕中的建筑。”在房间的一隅放置着几十台键控打孔机——这是那个年代电脑终端的必备硬件；然而在1971年，这些仪器已是代表着世界最尖端的科技水平。密歇根大学的计算机系世界闻名，而在这里受过计算机教育的学生都曾频繁出入那间白色的主机房。当年，在这些学生中有一个年仅10多岁，呆头呆脑的男孩，他就是后来享誉全球的计算机科学家比尔·乔伊[注]。

乔伊入读密歇根大学的时候正值新计算机中心成立，那年他16岁。他又高又瘦，顶着一头乱糟糟的头发。乔伊高中毕业于底特律北法明顿中学，同学们认为他是书呆子，所以送他一个雅称：“最用功的学生”——意思是他从不跟女生约会。刚进大学的时候，乔伊曾想将来当一名生物学家或是数学家；但是就在他大一那一学年快要结束的时候，他无意中发现了这座计算机中心——就在那个时候，他迷上了计算机。

从那时起，计算机中心就成了乔伊生活的全部。他利用一切可能利用的时间学习编程；即便是放暑假期间，他也在一位计算机教授那里找到一份兼职，这样他整个暑假也能编程了。1975年乔伊考入加州大学伯克利分校研究生院。在那儿，他更是痴迷于计算机软件编程的海洋中不能自拔。博士入学面试的时候，他在匆忙之中准备了一份结构复杂的演讲，而当时的情形正如他的一位崇拜者所写：“那些考官被如此精彩的演讲完全震撼了，一位考官后来这样回忆说：‘简直就是基督舌战长老’。”

后来，乔伊加入了改造UNIX系统的项目团队。UNIX系统原是由美国电话电报公司（AT&T）首创，用于大型电脑主机的软件系统。经由乔伊团队改编的这个版本非常优秀，目前全世界正在运行的数以百万计的服务器系统软件，依然是他们的那个UNIX版本。“当你的苹果电脑处于这个有趣的模式时你依然能看到这些代码，”乔伊说，“那都是我25年前编写的，至今也没什么变化。”还有，如果你好奇当初是谁编写了那么多软件，使得现

今网上冲浪成为时代潮流，我现在可以告诉你，这个人也是比尔·乔伊。

从伯克利分校毕业以后，乔伊与人合伙在硅谷创立了Sun公司。Sun公司是我们这个时代电脑科技变革的主要推手之一。公司成立后，乔伊着手重写另一种计算机语言——Java，这种语言使他的事业更加如日中天。在硅谷的圈内，乔伊享有和微软的比尔·盖茨同等重要的地位，同行视他为“互联网领域的爱迪生”。耶鲁大学计算机科学家大卫·杰勒恩特说：“比尔·乔伊是对现代计算机历史影响最为深远的人之一。”

类似比尔·乔伊这样的天才的故事我们已经听到过许多次，内容其实都差不多。计算机业是一个以纯知识精英为主导的行业。计算机编程的世界不存在传统的校友关系网，你并不能依靠金钱或者人际关系取得领先地位。计算机业是一个充分开放的新兴行业，人们只根据成就和天分评价从事计算机行业的人；这里的成功人士都是最棒的，而乔伊无疑正是这些最优秀的人中的一个。

如果没有研究第1章谈到的冰球队和足球队的例子，我们很容易接受以上对成功的解释：他们的成功都是个人努力的结果。事实并非如此。除了能力，机遇和其他完全随机的优势也在帮助特定领域的“异类”走向成功之巅。

有没有可能在这里也找到与第1章提到的特殊机遇相似的运作模式呢？让我们回到比尔·乔伊的故事仔细找找看。

10 000小时有多久？

将近一代人的时间里，心理学界都在不断争论一个大概很多普通人以为早已解决的问题：到底是否存在与生俱来的天赋。很显然，答案是肯定的。并不是每一个生于1月的球员最后都进入职业球队，只有少数人能做到——少数的生来就有天赋的人。可以说，成功是天赋加上后天努力。但问题是，心理学家对天赋研究越深入，就越发现，天赋的作用其实很小，而后天努力的作用其实很大。

天才论中最著名的案例出现在20世纪90年代，心理学家K·安德斯·埃里克森（K. Anders Ericsson）和他的两名同事在顶尖水平的柏林音乐学院展开了研究。在该学院一些教授的配合下，他们将小提琴专业的学生分为3组。第1组由最优秀的明星学生组成，他们个个都有发展成世界级独奏家的潜质；第2组则由那些仅被认为不错的学生组成；第3组由那些将来不太可能做职业演奏家，只可能在公立学校当音乐教师的学生组成。所有这3组学生都被问及同一个问题：从首次接触小提琴至今，你练琴一共练了多少小

时？

3组学生大约都在5岁那年第一次接触小提琴。在最初几年，所有学生的练琴时间都大致相当——每周2小时至3小时。但当他们到了8岁，不同组别的学生练琴时间开始产生差别。第1组学生练习时间开始明显多于其他两组：9岁时每周练琴时间为6小时，12岁时每周8小时，14岁时每周16小时，这样随着年龄增长，他们练琴时间不断增长，到了20岁上下（这个年纪的学生已经很自觉，能够为了变得更加优秀而主动练习），他们每周练琴时间是30小时。实际上，到了20岁，这些卓越的演奏者在练琴上已经投入了10 000个小时了。作为对照，第2组学生到20岁练琴时长累计为8 000小时，“未来的音乐教师们”的练琴时间累计只有4 000小时多一点。

埃里克森带领团队又着手研究业余组与职业组的区别，相同的情况出现了。业余组中的人在儿童时期每周练琴时间从未超过3小时，到了20岁，练琴时间累计只有2 000小时；而职业组的练习时间随着年龄增长而增加，到了20岁，那些未来的演奏大师们的练琴时间已经超过10 000小时。

埃里克森的研究中最引人注目的结论是：第一，根本没有“与生俱来的天才”——花比别人少的时间就能达到比别人高的成就；第二，也不存在“劳苦命”——一个人的努力程度比别人高却无法比别人更优秀。研究结果表明，一旦一个演奏者进入顶级音乐学校，唯一能使他出人头地的方法就是：刻苦练习；成功的要素在这个阶段变得简单明了。还有一点是，那些顶级演奏家们，他们练琴不只是比其他人更加努力，而是比其他人努力十倍，甚至百倍。

一个人在学习的过程中，要完美掌握某项复杂技能，就要一遍又一遍艰苦练习，而练习的时长必须达到一个最小临界量。事实上，研究者们就练习时长给出了一个神奇的临界量：10 000小时。

“研究发现，任何一个领域的世界级水平都需要起码10 000小时的训练。”神经学专家丹尼尔·利瓦廷写道，“随着研究不断深入，作曲家、篮球运动员、作家、滑冰运动员、钢琴家、棋手，甚至江洋大盗……无论你是什么，10 000小时这个神奇数字一而再再而三地出现。当然，这并不能解释为什么有些人能从等量的训练中获得更好的效果。但可以肯定的是，目前还未发现任何一位世界级的专家在其专业领域中的训练时长少于这个数字。人的大脑好像必须花费那么长的时间消化理解，才能达到极其精通的水平。”

这一准则甚至适用于人们通常所说的“奇才”，比如莫扎特这位6岁就开始作曲的音乐神童。心理学家迈克尔·豪在他的著作《解读天才》（*Genius Explained*）中写道：

莫扎特在真正成为职业作曲家之前，他早期的作品并不出色。他的那些作品很可能大多出自他父亲之手，只是后来得到不断修改罢了。沃尔夫冈[注]童年时期的多数作品，如七首钢琴与管弦乐协奏曲，大部分是在其他作曲家帮助下完成的。完全出自莫扎特之手，并被奉为他的第一部经典作品的，是第九号钢琴协奏曲（No.9,K.271），然而这部作品是他在21岁时创作的。那时候莫扎特作曲已有10个年头了。

而音乐批评家哈罗德·勋伯格[注]谈到莫扎特时有更为深刻的观点，认为莫扎特实际上是“大器晚成”，因为他经历了整整20年作曲生涯，才创作出了最伟大的作品。

成为国际象棋大师也需要大约10年时间。（国际象棋大师鲍比·菲舍尔问鼎冠军宝座用的时间稍微少一些：他花了9年时间。）10年意味着什么？这意味着一个人大约可以投入10 000小时对某一特定项目进行长期刻苦训练。10 000小时是取得伟大成就的神奇数字。

现在我们可以运用这一理论解释捷克和加拿大国家队“年龄分组日”现象了。之前，你可能没有真正理解为什么花名册上没有一个队员生于9月1日以后。你本以为，肯定有为数不少的运动天才出生于下半年，他们凭着自己的天赋最终也可以进入顶级队伍，不论他们生于一年中的哪一天。

但是，对于埃里克森这些反对将天赋放在成功因素首位的人来说，这一现象一点都不奇怪。出生时间相对比同龄人晚的天才们在8岁的时候没有被选入全明星队，原因是他们太小了，因此他们得不到强化训练。得不到强化训练，他们就很难达到10 000小时的训练时间，从而无法在职业青年队选拔的时候入围。没有10 000小时的训练作为基础，他们根本不能掌握进入顶级球队所需的足够技能。即便是莫扎特——史上最伟大的音乐家，如果没有10 000小时的训练也无法实现事业上的腾飞。练习并不是为了让你一次就能把事情做好，而是为了帮助你越做越好。

另一个关于10 000小时的有趣现象是，10 000小时的确是大量时间。人们在很年轻的时候的确很难依靠自己达到这一要求。你需要获得父母的鼓励与支持。你不能太贫穷，因为如果你必须依靠兼职维持生计的话，你根本没法在日常生活中获得足够时间做练习。事实上，人们要想获得如此大量的练习时间，就必须依靠参加某些特定形式的训练课程（比如冰球队中的全明星队），或者获得某些特定机遇得以进行训练。

安娜堡计算机中心的日日夜夜

现在让我们回到比尔·乔伊的故事。1971年，16岁的乔伊还是一个个头很高的懵懂少年。他数学特别好，他应该是麻省理工、加州理工或滑铁卢大学注高材生的苗子。“当比尔还是小孩子的时候，他就在无意识的情况下开始对许多事情的来龙去脉感兴趣了，”比尔的父亲威廉说，“我们能回答的就回答他，我们回答不了的，就给他书让他自己查。”到参加美国大学本科标准入学考试（SAT）的时候，比尔在数学测试中拿了满分。“那些考试并不特别难，”比尔坦率地说，“考试中我总能剩下时间检查两遍。”

他的确才高八斗，但只有这一点肯定不够。他的长足进步始于偶然在贝尔大街发现的形状奇特的计算机中心大楼。

比尔学习计算机编程的那时候是20世纪70年代初，当时电脑的尺寸跟房间大小相当。一台电脑（其运算能力和内存容量可能还不敌现在一台微波炉）动辄百万美元——这还是20世纪70年代的美元价值水平。电脑那时在全世界范围内非常稀罕，即便你能找到一台，你也必须想办法获得其使用权，如此，你就得花高价租用电脑使用时段。

而且，那个时候计算机编程本身是件非常枯燥的事情。早期计算机编程必须使用键盘打孔机。程序代码必须用打孔机打在打孔卡上。一个复杂一点的程序可能需要几百乃至上千张卡，每张卡上面都密密麻麻排满了孔。程序员编好程序就带着打好的卡来到机房，交给电脑操作员。那个时候电脑只能单线程运行，操作员给你排个号。你要等多长时间取决于前边有多少程序员在排队，通常等代码运行结果需要几小时，有时候甚至要一天。其间你的程序如果有一点儿错误——哪怕是排版错误——你都必须拿回卡片，找到错误，然后重新走一遍流程。

在这种环境下任何人想成为程序专家都很困难，对20岁出头的年轻人来说更是难上加难。如果在机房待一个小时只能用几分钟时间来“编程”，怎样才能做足10 000小时的训练？“在打孔卡上编程，训练的并不是你的编程能力，”一位早年的计算机专家总结说，“而是你的校对能力和耐性。”

到20世纪60年代中期，人们找到了提高计算机效率的解决方案。此时电脑性能已经大大提高，能够同时接受多个任务指令；专家们优化了操作程序，主机可以同时处理上百个终端任务，人们实现了计算机分时共享。这就意味着程序员们不用再跑到机房把打孔卡交给操作员，只需要构建数十个终端就可以了；所有终端都通过电话线与机房主机相连，程序员们实现了联机协同工作。

以下是历史文献对电脑实现分时系统意义的总结：

> 这不仅仅是一项变革，这简直就是电脑新时代的开端。不用操作员，不用卡片，不用等待。电脑主机共享意味着，你可以坐在自己的电传打字机前键入命令，并且马上能得到结果。主机共享又是交互式的：主机会要求程序员做出响应，等待其输入指令，并在其休息的时候继续工作，一直到算出最终结果。所有这些都是“实时”操作的。

密歇根大学是世界上第一批实现电脑分时系统的高等学府。1967年，使用了分时系统的原型机已经上线运行。到了20世纪70年代早期，密歇根大学计算机系已经实现100人同时在线工作。“在20世纪60年代末和70年代初期，没有几个地方的计算机水平能与密歇根大学相比。”密歇根大学计算机系始创人之一麦克·亚历山大说，“可能麻省理工，卡内基·梅隆大学或者达特茅斯学院能与它相提并论，但除此以外，我想不出别的地方了。”

这对于1971年进入密歇根大学安娜堡分校的比尔·乔伊是个千载难逢的机遇。他并不是因为想学计算机才进密歇根大学的，他高中时代从未接触过电脑，他只对数学和工程学感兴趣。但当他大学一年级第一次接触电脑并爱上编程以后，他惊喜地发现，他竟然幸运地置身于世界上仅有的几个只要想编程就有电脑可供使用的大学之中。

“你知道用打孔卡编程和分时编程的差别有多大么，”乔伊说，“它们的区别就好像通过写信来下象棋和即时下棋的区别。”编程不再使人备受挫折，编程变成了一种享受。

“我住在学校北区，计算机中心也在北区，”乔伊继续说道，“我在那里度过了多长时间？噢，那简直无法计算。计算机中心24小时开放。我经常通宵留在那里，清晨才回宿舍。那些年，我花在计算机中心的时间要比花在课堂上的时间多。我经常在计算机中心上机的时候，突然发现自己忘了上课。当然，有更多的时候我忘了还要续时登记。”

“那时候，学校发给每个学生一个使用账号，你要上机就得充钱，所以你的上机时间是有限的。一旦你进入机房，你就得盘算好你运行程序需要多少时间。他们一般会给你一小时，那这一小时就是你的全部上机时间。不过，还是有同学发现了窍门——如果在‘上机时间’栏里填进等长度的错别字，他们就没法限制你的上机时间了。”他笑着回忆道，“这是程序上的一个漏洞。这样只要你填个错别字，你就能一直待在机房上机了。”

现在，让我们理一理比尔·乔伊的机遇链吧。他有幸考入计算机学科领跑者密歇根大学；有幸第一批使用分时系统，而不是键盘打孔机；又恰巧密歇根大学的机房管理系统有漏洞，他得以想学多长时间就学多长时间；而因为计算机中心24小时开放，他又得以夜以继日地工作；他获得了充分时间

练习编程，所以当改造UNIX系统项目开始的时候，他顺理成章地进入项目组。比尔·乔伊的确聪明绝顶，他也热爱学习，这是他成功的一大因素。但是在他成为专家以前，他首先依靠运气获得了成为专家的机会。

“在密歇根大学的时候，我每天编程8小时至10小时。”他继续说道，“到了伯克利，我更是没日没夜地编程。在我的住处就有一个电脑终端，我常常看看老电影，做一些编程，到晚上两三点才睡觉。我经常趴在键盘上就睡着了。”——他做了一个趴在键盘上睡觉的姿势——“你知道键盘要是一直被摁住，机器就会发出‘哔’、‘哔’、‘哔’的声音么？一般这样的情况发生3次，我就知道我该去睡觉了。我刚到伯克利的时候，有些东西还做不到得心应手，然而到了第二年，我自己觉得已经很熟练了。这也是为什么我那时编的程序，直到30年后的今天依然没过时。”他停顿了一下在心里做了一道算术题——这花不了比尔·乔伊多少时间。他1971年进入密歇根大学，从二年级起正式学习编程，加上每年的暑假，再加上到伯克利后第一年的日日夜夜。“所以，大概……10 000小时吧，”他最后说道，“对的，没错。”

甲壳虫乐队的汉堡之行

10 000小时法则适用于所有成功案例么？我们如果对所有成功案例进行深入分析的话，能否找到类似密歇根大学计算机系或是冰球全明星队所提供的这些成就天才的特定训练机会呢？

让我们再找两个案例来验证这一法则。为了更具代表性，我举的例子都是大众名人：甲壳虫乐队——世界上最有影响力的摇滚乐队，以及比尔·盖茨——世界上最富有的人。

甲壳虫乐队拥有4位成员：约翰·列侬、保罗·麦卡特尼、乔治·哈里森、林格·斯塔尔，他们于1964年2月来到美国，掀起了针对美国音乐界的所谓“英国入侵”的旋风，他们接连打破唱片销量纪录，改变了现代流行音乐的风貌。

我们关心甲壳虫乐队的第一个问题是，在他们来到美国之前，乐队组建有多长时间了。列侬和麦卡特尼在1957年第一次合作，也就是来美国的7年之前。（顺便插一句，这个时间距公认的他们最伟大作品的发行——《佩珀军士寂寞的心俱乐部乐队》和《甲壳虫乐队》（又被称作“白色专辑”）——正好10年。）如果你进一步研究他们这段成长历程，你会发现他们有着和顶级冰球队员、比尔·乔伊以及世界级小提琴家极其相似的地方。在1960年，那时的甲壳虫还是支高中摇滚乐队，他们获得了一个到德国汉堡演出的机会。

“那时的汉堡还没有摇滚乐队，只有脱衣舞夜总会，”甲壳虫乐队传记《叫喊！》（*Shout!*）的作者菲利普·诺曼说，“当时有位酒吧老板叫布鲁诺，他打算邀请摇滚乐队在这里的每个酒吧跑场演出。布鲁诺以前开过马戏团，按马戏团那一套，这种表演应该是不间断演出，游客熙熙攘攘拥进拥出，乐队要拼命演奏以吸引游客注意。在美国的红灯区，这种表演叫轮场脱衣秀。

“那时许多在汉堡演出的乐队都是从利物浦来的，”诺曼继续说道，“这其实源于一个意外。一开始布鲁诺到伦敦发掘乐队。他在伦敦苏豪区结识了一位来自利物浦的商人，这位商人来到伦敦也纯属意外。他当时正准备给布鲁诺推荐几个乐队——一开始的联系就是这样建立起来的。最终甲壳虫乐队不仅跟布鲁诺建立了联系，也跟其他酒吧老板建立了联系，之后甲壳虫就常来这里，因为这里有喝不完的酒，还有见不完的姑娘。”

汉堡这地方对于甲壳虫有什么特别之处呢？赚的钱多么？不是的。这里酒吧的音响效果特别好？也不是。还是说那里的听众独具慧眼知道甲壳虫未来会成功？这就更不可能了。汉堡对甲壳虫的真正关键之处在于：汉堡“逼迫”甲壳虫乐队超量演出。

以下是甲壳虫乐队解散后，列侬接受一家媒体采访谈到的当年在汉堡脱衣舞酒吧“英迪拉”的演奏经历：

> 在那里，我们的演出水平提高了，我们更自信了。我们陷于通宵演出的日子不能自拔。作为外国人，我们不得不加倍努力，全身心投入，而且常常是超负荷运转。
>
> 在利物浦，我们每次的演出时间通常只有1个小时，所以我们必须拿出自己最拿手的曲目，而且翻来覆去就是那几首。到了汉堡，我们每天必须演足8小时，所以我们必须寻求新的演出技巧，不然人们早听腻了。

8个小时？

一度担任甲壳虫乐队鼓手的皮特·贝斯特说：“在当时，我们的演出消息一经发布，酒吧老板就开始热情地招揽顾客。我们一周出场7个晚上。一开始我们不间断地演奏到夜里12点半，也就是酒吧的关门时间。后来我们表演得越来越好，酒吧里的人就一直听到凌晨两点。”

一周7天？

从1960年到1962年，甲壳虫先后5次到访汉堡。他们第1趟一共表演了106晚，每晚至少5小时；第2趟则表演了92场；第3趟表演了48场，演出时间合计172小时；最后两次汉堡之行在1962年11月和12月，他们一共表演了90小时。这样在一年半的时间里，他们一共演出270晚。到1964年甲壳虫最终成名之前，他们实际现场演出共计已有1 200场。这的确不同寻常！现在大多数流行乐队，在他们的整个演艺生涯中演出也不会超过1 200场，正是在汉堡的超量训练才使甲壳虫乐队脱颖而出。

“去汉堡之前，他们的舞台演出乏善可陈，但是他们回来以后就变得非常出色了，”诺曼继续说道，“他们练就的不仅仅是超量演出时身体的耐力，他们还学会演唱各种各样的歌曲——从摇滚到爵士，你所能想到的所有种类。他们之前在舞台上并没有什么风格可言，但是他们回来以后，他们好像突然间脱胎换骨。汉堡之行造就了他们。”

1968年的电脑

现在，让我们再把目光转向比尔·盖茨的成长历程。他的经历跟甲壳虫的经历一样，被大众津津乐道。数学天才爱上了电脑编程，从哈佛辍学，与朋友开了一间小电脑公司，取名微软。在天才头脑和雄心壮志的共同作用下，微软以惊人的速度成为软件世界的中流砥柱。这是有关比尔·盖茨经历的通俗版本，现在让我们挖掘得更深入一些吧。

盖茨的父亲是西雅图知名律师，母亲是一位富有的银行家的千金。儿时的比尔身心早熟，对学校生活不屑一顾。七年级时，他从公立学校转入西雅图湖滨学校——一家专为富家子弟开办的私立中学。盖茨转学的第二年，学校创建了一个电脑俱乐部。

“学校组织的家长会每年都进行义卖，义卖的钱怎么用，这常让人大伤脑筋，”盖茨回忆道，“这笔钱有时候会用于资助夏令营，让市区的贫民孩子来学校参观；有时则会用作奖金奖励教学出色的教师。那一年，他们花了3000美元买来电脑终端，并配备了专门的机房。后来，机房成了我们的天下。有电脑用真是一件令人惊喜的事儿。”

那是在1968年，这样的经历当然令人惊喜，因为那个时候许多大学还没有电脑。还有一件事不得不提，那就是学校买的这台电脑的型号。学校并没有买一台实验室用的读卡计算机供学生们使用，虽然在20世纪60年代人们一般是用这种电脑来学习编程；学校买的是一台ASR-33电传打字机。这台机器终端与西雅图计算机中心直接相连，并与主机电脑分时共享。“分时技术一直到1965年才被发明，”盖茨继续说道，“我中学时代的老师竟然如此有远见。”在1971年，仍是大一新生的比尔·乔伊非常幸运地通过分时系

统学习编程，而在1968年，才上八年级的比尔·盖茨就已通过分时系统学习电脑编程了。

从那时起，盖茨的生活就基本转移到机房了。他和同学们开始自学如何使用这台古怪的机器。当时ASR打字机所连接的主机电脑上机时间自然十分昂贵——即便对于资金雄厚的湖滨学校也是如此——没过多久家长会的3000美元基金就用完了。家长们追加经费，但这些钱很快又用完了。就在那时，华盛顿大学的一帮程序员们成立了一家名叫“电脑中心”（以下简称C-Cubed）的公司，专为当地企业提供主机上机时间租用服务。恰好，公司创始人之一莫尼克·罗纳的儿子比盖茨大一岁，也在湖滨学校读书。当时罗纳正盘算着，能不能利用儿子学校的电脑，利用周末的空闲时间测试一些公司的程序，作为交换，他可以免费为学校提供一些上机时间。他和学校一拍即合。从那时起，盖茨每天放学后就坐公交车到C-Cubed公司，在那里他可以一直编程到晚上。

可惜C-Cubed公司后来倒闭了，所以盖茨和他的同学就只能流连在华盛顿大学计算机中心门外。但不久，他们就联系到一家信息科技公司（以下简称ISI公司）。ISI公司雇用这些学生编写企业薪资管理软件，而学生的报酬是——免费上机。这样，在1971年的7个月内，盖茨和他的同学在ISI公司主机房待了1 575个小时，即平均为每周7天，每天8小时。

“那段时间对我的影响包括两方面，”盖茨谈到他高中的早期岁月时说，“我编程的能力的确提高很多。我都是晚上到那儿，周末也全天学习。那时我每周的工作时间几乎不低于20小时或30小时。但后来，我和保罗·艾伦[注]却陷入了另一桩麻烦。我们因为偷上机密码，并且把主机搞崩溃了，被公司开除了。我因此整个夏天没法用上电脑。那个时候我十五六岁。后来保罗在华盛顿大学找到一台可以免费使用的电脑。在学校医学中心和物理实验室一般都有这样的电脑，本来是供大家全天24小时使用，但我们发现在这么长的时间内，凌晨3点到6点电脑其实是空闲的。”盖茨笑道：“所以我总是一到就寝时间便偷偷溜出家门。华盛顿大学就在我家附近，我步行就能到达，有时也乘公交车去。这也是为什么后来我对华盛顿大学的捐助总是十分大方，因为学校给了我太多的上机时间。”（多年以后，盖茨的母亲曾说：“我们那个时候总是纳闷，为什么他早上起床总是那么费劲。”）

ISI公司的一位创始人巴德·彭布鲁克当时与一家科技企业TRW公司有业务联系。当时TRW公司与华盛顿州南部的博纳维尔电厂签订了合同，为电厂提供管理系统软件。TRW公司因此急需招聘一批熟悉电站运作专业软件的程序员。在电脑行业早期，要找这样有专门经验的程序员非常困难。但是彭布鲁克知道该找谁：正是那些在ISI公司主机房上机超过数千小时的，湖滨学校的中学生。那年盖茨已经读到毕业班，真不知道他当时使了什么手

段让老师信任他，最终他打着到博纳维尔实习的幌子在那里待了整整一个春季。这段时间，他在一位名叫约翰·诺顿的人的指导下编写程序代码。盖茨后来说，那个人在编程方面教给他的东西比任何人都多。

从八年级到中学毕业的5年，是比尔·盖茨的“汉堡之旅”。无论以哪种标准来看，到目前他甚至比比尔·乔伊获得了更多更不可思议的一系统机遇。

机遇之一，盖茨转学进入湖滨学校。1968年世界上还有哪所高中像湖滨学校那样拥有分时系统的计算机终端？机遇之二，学校的家长会基金足够支付学校的电脑费用；机遇之三，学校经费用完以后，一位同学家长开的公司（C-Cubed）正巧需要利用周末测试程序代码，既然周末需要工作，也就不在乎是否工作到周末晚上；机遇之四，盖茨恰巧找到ISI公司，该公司恰巧需要人员编写工资管理软件；机遇之五，盖茨的家正好在华盛顿大学步行范围内；机遇之六，华盛顿大学的计算机恰好每天凌晨3点到6点无人使用；机遇之七，TRW公司正巧与巴德·彭布鲁克有业务关系；机遇之八，优秀的程序员彭布鲁克在需要解决特定问题的时候想到了这两名中学生；机遇之九，湖滨学校竟然同意学生们远行到外地，花一个春季的时间编写电脑程序。

所有这些机遇实际上有着什么样的共同点？答案是这些机遇都给了比尔·盖茨更多的练习时间。当盖茨大学二年级从哈佛辍学自己开公司的时候，他已经不间断地学习编程7年了。全世界有多少不到20岁的少年有盖茨这样的经历？“全世界不可能有超过50个人像我这样，”比尔·盖茨自己说，“我为C-Cubed公司工作过，编写过工资单程序，然后为TRW公司工作——所有这一切都是一起到来的。我认为我在很年轻的时候就对软件开发有着比同龄人深刻得多的认识。我获得的这一切都是一系列不可思议的运气的累积。”

时势造成功

现在将冰球明星、甲壳虫乐队、比尔·乔伊和比尔·盖茨的故事串起来，我们便能拼出通向成功更加完整的路径。乔伊、盖茨和甲壳虫乐队成员无疑都深具天赋。列侬和麦卡特尼的音乐才能给音乐界带来整整一个时代的繁荣；而比尔·乔伊，请不要忘记，他匆忙之中准备的演讲也震撼了考官教授。可见他们个个都才华横溢。

但是，使他们如此出色的不是他们非凡的才能，而是他们非凡的机遇。对甲壳虫乐队来说，非凡的机遇就是应邀去了汉堡。如果没有在汉堡的历练，甲壳虫也许会走另一条完全不同的路。“我非常幸运。”比尔·盖茨在我们的采访中一开始就这样说。这并不意味着他不是电脑天才或非凡企业

家，他这样说只是代表他心里十分清楚，是1968年入读湖滨学校为他带来了非凡的机遇。

到目前为止，这本书所列举的所有“异类”都是某种独特机遇的受惠者。幸运的机遇对于软件业亿万富翁、摇滚巨星和体育明星并非偶然，而是一种规律。

为了完成我对天才背后非凡机遇作用的说明，我最后再举一例。我们再做一次类似前一章冰球队员出生日期调查的数据分析，只不过这一次我列出的不是出生月份，而是出生年份。以下是人类有史以来最富有的75人的名单，其中的财富值用美元计算。你会注意到，表格里有历史上的一些国王、王后和法老，也有当代的亿万富翁，包括沃伦·巴菲特和卡洛斯·斯利姆注。

序号	姓名	财富（10亿美元）	所属国家与地区	公司或财富来源
1	约翰·D·洛克菲勒	318.3	美国	美孚石油公司
2	安德鲁·卡内基	298.3	苏格兰	卡内基钢铁公司
3	沙皇尼古拉二世	253.5	俄国	罗曼诺夫王朝
4	威廉·亨利·范德比尔特	231.6	美国	铁路大王（芝加哥、伯灵顿和昆西铁路公司）
5	奥斯曼·阿里·汗·阿萨夫加七世	210.8	印度	海德拉巴王国末代君主
6	安德鲁·W·梅隆	188.8	美国	海湾石油公司
7	亨利·福特	188.1	美国	福特汽车公司
8	马库斯·李锡尼·克拉苏	169.8	罗马共和国	罗马参议院
9	巴希尔二世	169.4	拜占庭帝国	君主国
10	康内留斯·范德比尔特	167.4	美国	铁路大王（纽约–哈莱姆铁路）
11	阿兰努斯·鲁福斯	166.9	英格兰	投资家
12	阿梅诺菲斯三	155.2	古埃及	法老

	世			
13	德·瓦伦	153.6	英格兰	第一代萨利伯爵
14	威廉二世	151.7	英格兰	君主国
15	伊丽莎白一世	142.9	英格兰	都铎王朝
16	小洛克菲勒	141.4	美国	美孚石油公司
17	萨姆·沃尔顿	128.0	美国	沃尔玛超市
18	约翰·雅各布·阿斯特	115.0	德国	美国皮毛公司
19	拜约的奥多	110.2	英格兰	君主国
20	史蒂芬·吉拉德	99.5	法国	美国第一银行
21	克利奥帕特拉	95.8	古埃及	托勒密王朝继承人
22	斯蒂芬·范·伦斯勒	88.8	美国	伦斯勒地产
23	理查德·梅隆	86.3	美国	海湾石油公司
24	亚历山大·特尼·斯图尔特	84.7	爱尔兰	长岛铁路公司
25	小威廉·阿斯特	84.7	美国	遗产继承
26	帕提诺	81.2	玻利维亚	瓦努尼锡矿公司
27	苏丹·哈桑纳尔·博尔基亚	80.7	文莱	Kral公司
28	弗雷德里克·韦尔豪泽	80.4	德国	惠好公司
29	摩西·泰勒	79.3	美国	花旗银行
30	文森特·阿斯特	73.9	美国	遗产继承
31	卡洛斯·斯利姆·埃卢	72.4	墨西哥	电信业
32	宋子文	67.8	中国	中国中央银行
33	杰伊·古尔德	67.1	美国	联合太平洋铁路公司
34	马歇尔·菲尔德	66.3	美国	马歇尔·菲尔德公司
35	乔治·F·贝克	63.6	美国	新泽西中央铁路公司
36	赫迪·格林	58.8	美国	海湾国家银行
37	比尔·盖茨	58.0	美国	微软公司
38	劳伦斯·埃里森	58.0	美国	甲骨文公司
39	理查德·阿克赖	56.2	英格兰	德文特河谷工

	特			业区
40	穆克什·安巴尼	55.8	印度	瑞来斯实业公司
41	沃伦·巴菲特	52.4	美国	伯克希尔–哈撒韦公司
42	拉克施密·米塔尔	51.0	印度	米塔尔钢铁公司
43	保罗·盖蒂	50.1	美国	盖蒂石油公司
44	詹姆士·G·菲尔	47.2	美国	弗吉尼亚矿业公司
45	威廉·韦特曼	46.1	美国	默克集团
46	拉塞尔·赛奇	45.1	美国	西联汇款公司
47	约翰·布莱尔	45.1	美国	联合太平洋铁路公司
48	阿尼尔·安巴尼	45.0	印度	瑞来斯通信公司
49	利兰·斯坦福	44.9	美国	中央太平洋铁路公司
50	小霍华德·休斯	43.4	美国	环球航空公司、休斯飞机公司、休斯工具公司、Summa公司
51	塞勒斯·柯蒂斯	43.2	美国	柯蒂斯出版公司
52	约翰·因斯里·布莱尔	42.4	美国	铁路大王（特拉华、拉克瓦纳和西部铁路公司）
53	爱德华·亨利·哈里曼	40.9	美国	联合太平洋铁路公司
54	亨利·H·罗杰斯	40.9	美国	美孚石油公司
55	保罗·艾伦	40.0	美国	微软公司，Vulcan公司
56	约翰·克鲁格	40.0	德国	大都会广播公司
57	J·P·摩根	39.8	美国	通用电气公司，美国钢铁公司
58	奥利弗·H·佩恩	38.8	美国	美孚石油公司

59	堤义明	38.1	日本	西武百货公司
60	亨利·弗里克	37.7	美国	卡内基钢铁公司
61	约翰·雅各布·阿斯特	37.0	美国	遗产继承
62	乔治·普尔曼	35.6	美国	普尔曼公司
63	克里斯·波特·亨廷顿	34.6	美国	中央太平洋铁路公司
64	皮特·阿伦·布朗·怀德纳	33.4	美国	美国烟草公司
65	菲利普·丹弗斯·阿穆尔	33.4	美国	阿穆尔冷冻公司
66	威廉·奥布赖恩	33.3	美国	弗吉尼亚矿业公司
67	英格瓦·坎普拉德	33.0	瑞典	宜家家居公司
68	辛格	32.9	印度	新德里地产公司
69	詹姆士·弗莱德	32.5	美国	弗吉尼亚矿业公司
70	李嘉诚	32.0	中国	和记黄埔集团
71	安东尼·布莱迪	31.7	美国	布鲁克林运输公司
72	伊里亚斯·德比	31.4	美国	船运
73	马克·霍普金斯	30.9	美国	中央太平洋铁路公司
74	爱德华·克拉克	30.2	美国	辛格缝纫机公司
75	阿尔瓦利德·本·塔拉尔王子	29.5	沙特阿拉伯	王国控股公司

你知道这里面有意思的地方在哪么？表中有14个最富有的美国人竟都出生在19世纪中期的9年间。想想吧，历史学家从古代埃及艳后和法老开始，系统性地搜索世界每一个角落有史可据的拥有巨额财富的人，其中20%的人竟然出自同一个国家同一代人当中。

下面列出的就是那14个美国人。

1. 约翰·D·洛克菲勒，1839年

2. 安德鲁·卡内基，1835年

28. 弗雷德里克·韦尔豪泽，1834年

33. 杰伊·古尔德，1836年

34. 马歇尔·菲尔德，1834年

35. 乔治·F·贝克，1840年

36. 赫迪·格林，1834年

44. 詹姆士·G·菲尔，1831年

54. 亨利·H·罗杰斯，1840年

57. J·P·摩根，1837年

58. 奥利弗·H·佩恩，1839年

62. 乔治·普尔曼，1831年

64. 皮特·阿伦·布朗·怀德纳，1834年

65. 菲利普·丹弗斯·阿穆尔，1832年

这到底是怎么回事？其实只要你稍加思索，答案便显而易见。从1860年到1880年，美国经济正步入其历史上的转型期。此时铁路事业方兴未艾，华尔街金融业崭露头角，工业大生产的序曲正在奏响。旧时代的经济信条被打破，新时代的规则正在形成。这个表格说明，当美国经济转型时代到来的时候，你的年龄与你能否成功关系重大。

如果你出生在19世纪40年代晚期你就错过机遇了。你太年轻，以致无法把握住时代的大好机遇；而如果你出生在19世纪20年代，你的年龄就太大了，你的思想还是处在内战之前的模式。而恰恰是那短短9年间出生的人，才有幸洞察未来的潜力何在。表中的所有人无疑都具有远见卓识，而生在那个时代成了他们最特殊的机遇。这与出生在1月、2月和3月的冰球、足球运动员们所获得的特殊优势一样[注]。

现在，让我们对比尔·乔伊和比尔·盖茨做类似的深度分析吧。

如果你跟硅谷的过来人讨论电脑科技，他们一定会告诉你，1975年1月是个人电脑时代的起点。那年《大众电子》（*Popular Electronics*）有一期封面介绍的是当时最先进的“阿尔泰8800”电脑。“阿尔泰”电脑每台价格为397美元，它能满足用户的个性化装配需求。当时的封面标题就是“技术突破！世界第一台可与商用电脑媲美的微型电脑”。

《大众电子》是那个时代电脑软件爱好者的圣经。这对于他们来说无疑是一个重大好消息。那时，电脑还是一种巨大的、必须放置在像密歇根大学计算机系大楼那样的建筑里的昂贵仪器。多少年来，电脑爱好者们一直期望有足够小、足够便宜，适合普通人使用的个人电脑的出现。现在，这种电脑终于诞生了。

如果说1975年1月是个人电脑时代的黎明，那么谁将占据最有利的位置，去享受黎明的第一线曙光？答案所包含的法则与洛克菲勒和卡内基的时代所蕴藏的法则是一样的。

“如果在1975年，你的年龄太大，你可能已经从学校毕业，有可能在IBM这样的大公司找到了工作。一旦你开始在IBM这类公司工作，你就很难向新世界迈进了，”微软原技术总监内森·梅尔沃德说，“你已经成为这个大型电脑公司的一部分，参与了大型电脑的生产过程，你会想，我为什么要跟这些小打小闹的电脑爱好者为伍？对于一些人来说，个人电脑的出现只不过是多了一个行当，并不意味着什么革命。他们只把视野局限在自己的行业内。他们收入很高，生活不错。然而也正因此，他们失去了成为亿万富翁并深刻影响世界的机会。”

在1975年，如果你的年龄更大些，早已离开校园走向社会，那么你的意识还属于上个时代。你已经买了房子，结了婚，正在抚养襁褓中的孩子。你绝对不可能放弃一个好工作和养老保险，不切实际地花397美元去买什么个人电脑。所以让我们把所有生于1952年以前的人排除在外。

同样的，如果你年纪太小也是不行的。假如1975年你还在上高中，即便你想尽早入电脑这一行，估计可能性也比较小。所以我们也把1958年以后出生的人排除在外。1975年最理想的年龄应该是20岁到21岁（换个说法就是，年龄足够大，大到可以赶上电脑革命，但又不至于太老，老到错过时机），换到出生年份就是1954年至1955年。

我们可以轻易验证这种理论。比尔·盖茨何时出生？

比尔·盖茨：1955年10月28日

这简直是最佳年龄。盖茨正像冰球队里1月1日出生的球员。盖茨在中学最好的朋友保罗·艾伦，也是和盖茨在机房并肩作战，在ISI和C-Cubed公司共度通宵，最终和盖茨共同创建微软公司的人，那他什么时候出生？

保罗·艾伦：1953年1月21日

而微软财富榜第3位，自2000年以来掌舵微软的软件业资深执行主管史蒂夫·鲍尔默，他又是什么时候出生的？

史蒂夫·鲍尔默：1956年3月24日

我们千万不要忘记另一位与盖茨齐名的风云人物：史蒂夫·乔布斯。他是苹果公司的创始人之一。与盖茨不同，乔布斯没有一个富裕的家庭环境，也没有像乔伊那样有机会在密歇根大学深造。但是，我们从他的经历中也一样可以发现促使他成功的“汉堡之旅”。乔布斯在旧金山以南的山景城长大，这里正是硅谷的核心地带。他的邻居中有大量惠普公司的工程师，而惠普是现今世界知名的电子品牌。乔布斯常去山景城的跳蚤市场，那里到处是熙来攘往的电脑发烧友和卖配件的维修铺。乔布斯正是在这样的商业气氛中成长，并最终驾驭了这一市场。

下文摘自一本关于乔布斯的传记《意外铸就富翁》（*Accidental Millionaire*），这本书给我们描述了他年轻时独特经历的概况：

乔布斯参加了惠普工程师们组织的一个夜谈节目。这个节目介绍最新的电子科技信息。在这期间，乔布斯从惠普工程师的经验中尝试去粗取精，加入奇思妙想，逐渐形成自己独特的技术品味。有一次他甚至把电话打到惠普创始人比尔·休利特那里，说他想要些电脑配件。最后他不仅得到了想要的东西，还争取到一份暑假零工：到电脑装配车间装配电脑。他被这一切迷住了，从此他开始构思自己的电脑模样……

等等，比尔·休利特给了乔布斯一些多余的电脑配件？这岂不是与13岁的比尔·盖茨获得可无限制使用分时终端的机会具有异曲同工之处。这就好像你从小对时装感兴趣，在你成长的过程中，你的邻居恰巧又是乔治·阿玛尼(注)。话说乔布斯什么时候出生？

史蒂夫·乔布斯：1955年2月24日

另一位软件业的革命先行者埃里克·施密特开创了Novell注公司，该公司亦是硅谷软件公司中的翘楚。2001年，施密特成为谷歌公司CEO。那他是什么时候出生的？

埃里克·施密特：1955年4月27日

当然，我并不是说硅谷所有的传奇人物都在1955年出生，有些也不是，这就像不是每位美国的工商业巨头都出生在19世纪30年代一样。但是这其中的确存在非常明显的模式，普通人却对此视若无睹，人们只相信成功完全是个人努力的结果。但是到目前所有有关成功人士的历史都说明，事情并非想象中那么简单；历史恰恰说明，那些获得特殊机遇眷顾的人们总能努力工作，并胜任使命；与机遇相伴的人总能取得非常的成就。他们的成功并不仅仅是自己努力的成果，更是独特的成长环境促成的结果。

请不要忘记比尔·乔伊的故事。如果他的年龄再大一点儿，他学习编程的时候不得不面对键盘打孔机的琐碎工作，那用他自己的话来说就是，他很可能就研究科学去了，这样比尔·乔伊还能是现在的比尔·乔伊么？他可能会成为一名生物学家而不是计算机天才。又假设他的年龄小一点儿，错过了后来为互联网编写代码的时机，比尔·乔伊也不会是现在的计算机天才比尔·乔伊。那他是什么时候出生的呢？

比尔·乔伊：1954年11月8日

继在伯克利的足量学习以后，乔伊成为硅谷历史最悠久也最重要的软件公司——Sun公司的4个创始人之一。如果你依然认为机缘巧合的出生时间代表不了什么，那么请看以下Sun公司另外3位创始人的出生时间：

斯科特·麦克尼利：1954年11月13日

维诺德·科斯拉：1955年1月28日

安迪·贝托尔斯海姆：1955年9月30日

1. 威廉·纳尔逊·乔伊（William Nelson Joy），又称比尔·乔

伊（Bill Joy），美国计算机科学家。Sun公司（Sun Microsystems）创始人。——译者注

2. 莫扎特全名为沃尔夫冈·阿马多伊斯·莫扎特（Wolfgang Amadeus Mozart）。——译者注

3. 哈罗德·施龙伯格（Harold C. Schonberg），美国音乐批评家、记者，首位获得普利策奖（1971年）的音乐评论人。——译者注

4. 麻省理工学院（MIT），加州理工学院（California Institute of Technology），滑铁卢大学（University of Waterloo）均是以理工科见长的北美著名高校。前两所在美国，后一所在加拿大。——译者注

5. 保罗·艾伦（Paul Allen）：美国企业家，他与比尔·盖茨创立了微软公司的前身。——译者注

6. 卡洛斯·斯利姆（Carlos Slim），墨西哥商人，控制着墨西哥和拉丁美洲的许多电信公司，是拉丁美洲最富有的人。2008年3月福布斯调查时其身价已暴涨为600亿美元，在当年排名中超过比尔·盖茨成为全球第二富。——译者注

7. 社会学家C·莱特·米尔对19世纪30年代出生的人进行了进一步观察。他对殖民地时期到20世纪美国商界精英的生活背景进行研究。他发现，在大多数情况下商业大亨都来自特权阶层，这一点人们比较容易理解。但是，唯一例外的就是19世纪30年代出生的那批人。他的研究表明出生在那前后20年的人大大受惠于那个时代。那时出生的人即便出身贫寒也可以通过个人奋斗很快实现致富，这在美国历史上是少有的。他写道：“对于那些出身贫寒却又想迅速获得

商业成功的年轻人来说，最佳的出生时间是1835年。”

8. 乔治·阿玛尼（Giorgio Armani），著名的意大利服装设计大师。——编者注

9. 美国Novell公司，以开发网络产品著称。——译者注

第3章 天才之忧（上）

“仅靠智商很难区分两个聪明孩子。”

超级智商

2008年，美国智力竞猜电视节目“以一敌百”（1 vs.100）邀请到了一位特殊嘉宾，他的名字叫克里斯托弗·兰根（Christopher Langan）。

“以一敌百”是一个类似于“谁想成为百万富翁”（Who Wants to Be a Millionaire）节目的真人秀电视节目。每期节目都邀请100名普通观众组成“大众团”，他们每周需要与一位特邀嘉宾比拼智力，获胜方将赢取100万美元奖金。这位特邀嘉宾要足够聪明，他必须比“大众团”答对更多的问题。以这样的标准，特邀嘉宾中没有几个能与克里斯托弗·兰根的战绩匹敌。

“今晚，‘大众团’将面临最最激烈的竞争，”主持人说道，“有请克里斯托弗·兰根，大家公认的全美国最聪明的人。”随后一位50多岁，个头不高，肌肉结实的男人出现在画面中间。“普通人的智商是100，”主持人继续说道，“爱因斯坦为150，而克里斯托弗的智商达到了195，目前他正致力于宇宙万物的理论研究。今晚，克里斯托弗超大号的脑袋能否战胜‘大众团’的集体智慧，最终获得100万美元呢？让我们拭目以待——欢迎收看‘以一敌百’！”

兰根在热烈的掌声中大步走上舞台。

“请问，你是不是觉得像我们这样的节目，你不需要动用你的高智商就能做得很好？”主持人鲍勃·赛奇劈头盖脸问道。他用奇怪的眼神看着兰根，就好像兰根是刚从实验室跑出来的怪物。

“实际上，我觉得高智商有时反而是累赘，”兰根用深沉而坚定的音调回答道，“智商高的人，做事倾向于专注，思考更深入，并忽略无足轻重的细节。但是现在，我看到这期的‘大众团’，我觉得我能做好。”他瞥了一眼“大众团”，目光中似乎流露出一丝不屑。

过去这10多年，克里斯托弗·兰根从默默无闻变至声名鹊起，他成为美国天才的代言人，“异类”中的名流。他在电视新闻和杂志人物传记中频繁出现，甚至成为导演埃洛尔·莫里斯纪录片中的主角，这一切都源自他有着智

力超凡的大脑。

一次，一个名为“20/20”的新闻节目请来神经心理学家给兰根做智商测试，然而，因为兰根得分太高，超出测试表格范围，此事最终不了了之。还有一次，兰根参加专测超常人智商的超级IQ测试，最终仅差一题便全部答对[注]。他6个月大时开始说话，3岁时收听周末广播中的笑话还能跟着学，进而发展到可以自主阅读。到了5岁的年纪，他就开始问祖父诸如“上帝是否存在”这样的问题，并且在得到不满意答案时还会表现出满脸的失望。

等到了上学的年龄，兰根可以在完全不上课的情况下参加一门外语考试，他只需要在监考老师来之前浏览一下教材，就能在考试中得A。当他刚满10岁，还在家里农场干活的时候，他就开始博览物理学理论著作，16岁的时候，他还自学伯特兰·罗素和阿尔弗雷德·诺斯·怀特默德合著的深奥难懂的著作《数学原理》（*Principia Mathematica*）。他在SAT考试中甚至睡着了，但最后还拿了高分。

“他先学1小时数学，”兰根的弟弟马克在谈到兰根高中暑假都做些什么的时候说，“然后学1小时法语，然后是俄语，然后是哲学。他做这些事的时候全心全意，整个暑假每天如此。”

兰根的另一个弟弟杰夫说道：“当克里斯托弗十四五岁的时候，他常以画画作为消遣，他的画逼真得跟相片一样。15岁那年他就能像亨德里克斯[注]那样弹奏吉他。很多时候，克里斯托弗不需要去学校，就能在考试中获得最优异的成绩。我们也觉得不可思议。通常，一个学期的教科书他两天就看完了，这不耽误他每天做该做的事，也不耽误他做其他感兴趣的事儿。”[注]

让我们再回到“以一敌百”现场，此刻的兰根沉着而自信。他压低声音说话，双眸放射出犀利的目光。他说话不绕圈子，从不用刻意寻找确切表达，也不会重复问题来拖延时间。他也不说“嗯”、“呃”这些语气词，他说话好像急行军，一句接一句，优雅而利落。主持人赛奇抛给他的每一个问题他都轻松拿下。当赢到250 000美元的时候，他显然暗中盘算了一下，再玩下去有可能失去前面所得一切，这个风险开始大过继续得分的可能。忽然，他停下了。“我现在退出比赛，提取奖金。”他说。他坚定地握了握主持人的手走下台去——在最巅峰的时刻收手，这正是天才们的行事方式。

超常“特曼人”

第一次世界大战刚结束，斯坦福大学心理学教授刘易斯·特曼（Lewis Terman）开始观察一个特别聪颖的男孩亨利·考埃尔。考埃尔出生在一个贫穷的下层社会家庭，因为和同龄的孩子合不来，他从7岁开始就不再上学。后来考埃尔待在离斯坦福校园不远的一个小校舍当看门人，白天的时候他常常开小差溜出去玩儿，或者溜进学校教室偷偷弹钢琴。然而，他弹的每一首曲子都很动听。

特曼尤其擅长设计智商测验；在随后的许多年，有数以百万计的人做了名叫“斯坦福–比奈”的智力测验，特曼就是这个测验的发明人。现在他准备为考埃尔做智商测验。这个男孩思维严谨，说话行事条理性强，十分聪明。他的智商测验得分是140分，这可是天才级别的得分。特曼不禁怅然，有多少天才少年被埋没在尘世之中啊！

于是，特曼开始有计划地寻找天才少年。他找到了19个月能遍识字母表的女童，以及4岁能读狄更斯和莎士比亚作品的女童。他还发现了一个被法学院的教授赶出学校的年轻人，他被扫地出门的原因是教授不相信有人能靠大脑逐条背诵大段法律条文。

1921年，特曼开始研究天才人物的人生历程。在一笔联邦基金的支持下，他组织了许多现场调查组，深入加利福尼亚州所有的中小学进行研究。他先让教师们挑出班里最聪明的学生，并对这些学生进行第1轮智力测验；然后把得分排在前10%的学生抽出来做第2轮测试；再把第2轮得分超过130的孩子组织起来进行第3轮测试。特曼认为，经过这样的层层筛选，他可以挑选出最优秀最聪明的学生。大规模的调查结束后，特曼从25万中小学生中挑选出1 470个智商介于140到200的孩子。这些被挑选出来的天才少年，正式成为历史上最著名的心理学研究的对象，他们被统称为“特曼人”。

在随后的岁月里，特曼成了坚守职责的“老母鸡”。他跟踪、测试、测量，分析“特曼人”的人生经历。他们的教育程度、婚姻状况、疾病情况、心理健康、工作升迁等，特曼一五一十记录下来。他甚至为“特曼人”写工作推荐或研究生入学推荐，给他们提供生活中的建议与指导。最终他将研究报告写成厚厚的红皮卷著作——《天才基因的研究》（*Genetic Studies of Genius*）。

“除了道德之外，没有什么比人的智商对人生的影响更重要了。”特曼在一次发言中说道。他认为，正是那些高智商的人“领导了从科学到艺术，从政治到教育，再到社会福利等领域的全面进步”。随着“特曼人”慢慢长大，特曼不断收集“特曼人”获得的非凡成就，加入其编年体著作中以证明他的观点。当被测学生们还在高中阶段的时候，他这样写道：“在你翻看报纸，寻找任何有我们‘特曼人’参加的竞赛、活动的时候，你总能在优胜者

中找到几个‘特曼人’的名字。”他把“特曼人”中有文学素养的学生写的作文拿过来，与著名作家的早期作品放在一起比较，他认为两者差不多。他说，所有迹象表明，“特曼人”命中注定是美国未来各行业的中流砥柱。

今天，特曼当年的思想仍旧主宰着人们对成功的看法。一些学校设有“天才班”，学生想考取重点大学就必须通过智力测试（如SAT）。今天的高科技企业，诸如谷歌和微软，也对求职者进行认知能力测试。这一切都出自这样的理念：智商高的人具有更大的潜力。最著名的要数微软公司对求职者进行的一系列智力测试，其中一道经典题目是这样的：“为什么井盖是圆的？”如果你回答不上来，你就进不了微软公司。注

如果我有某种神秘力量，能将你的智商提高30分，你会说谢谢，太好了——对么？你觉得你可以借此在生活中抢占先机。每个人第一次听说克里斯托弗·兰根故事时的本能反应，与一个世纪前特曼遇见亨利·考埃尔时的反应一模一样：我们对此深感敬畏。天才的确是终极程度的“异类”，我们确信这根本不在人力范围之内。

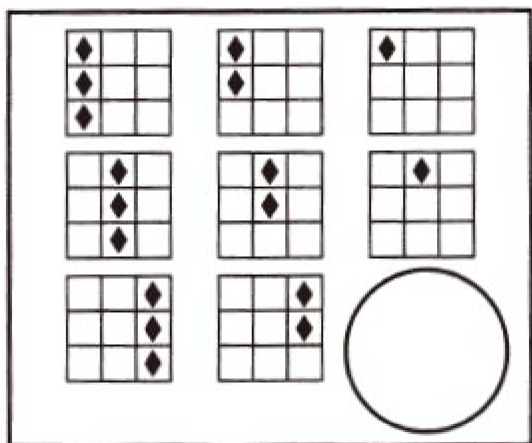
但是，这是真理吗？

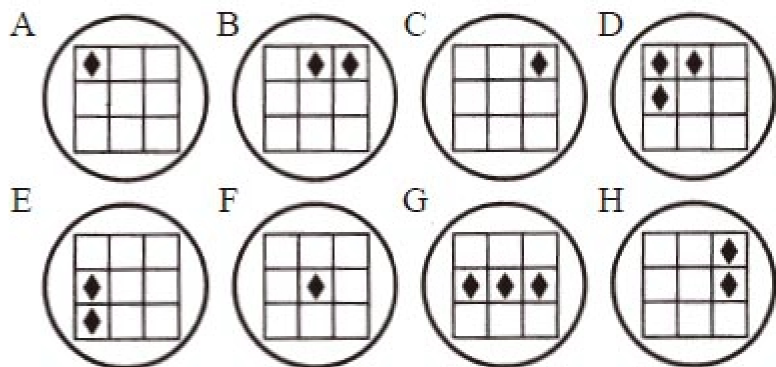
到目前为止，本书讨论的主旨是，与其说非凡的成就取决于天赋，不如说这取决于机遇。在本章，我将深刻挖掘下面这个主题：为什么那些“异类”看上去总像是纯粹依靠他们自身的天赋取得成功。一直以来，我们总是从特曼那样的人那里获得对高智商人群的感性认识。但是，我即将要说明的是，特曼的判断出错了。假如他对“特曼人”的错误判断延伸到16岁就看《数学原理》的克里斯托弗·兰根身上，他判断的结果也一样会出错。特曼并没有真正理解现实世界中的“异类”，而这种错误理解仍旧在现代人的观念中流传。

智商的门槛效应

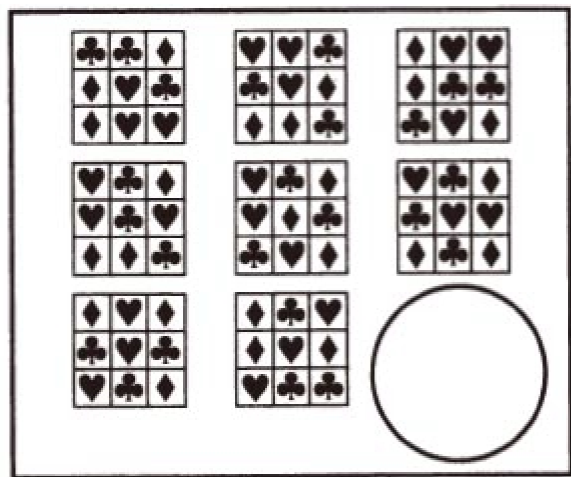
我们常见的智力测验中有一种叫：瑞文标准推理测验（Raven’s Progressive Matrices）。这种测验并不考察特定语言技能或已掌握的特定知识体系，仅考察人的抽象推理能力。瑞文测验包含48道题，题目难度逐级增加，你的IQ得分取决于正确答案的数量。

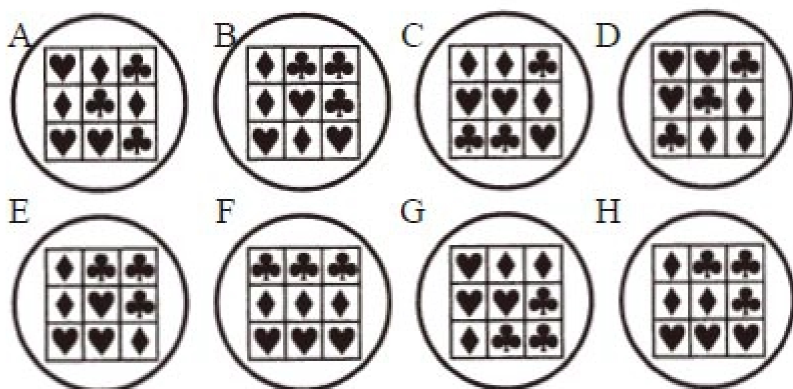
以下是一道典型的瑞文测试题：





怎么样，做出来了么？我想大多数人都能。这道题的正确答案是C。但是下面这道题就比较难了，这是瑞文测试中排在最后的难题：





这道题的正确答案是A。我得承认我没有做出来，我想大多数人也没能做出来。然而克里斯托弗·兰根一定做得出来。当我们承认像兰根这样的人真的十分聪明的时候，我们的本意是指，这些人可以做出像第2道题一样难的智力测验题。

多年以来，人们做了大量研究，探讨高智商者能否在其人生中获得成功的课题。人们普遍认为，智商测试的低分者（70分以下）存在生理缺陷，而普通人得分一般会在100分左右；当然人们要是有更高一点的智商，便可以更顺利地完成高等教育。想成功完成竞争激烈的研究生课程，智商起码需要115分。一般来说，一个人IQ得分越高，受教育程度越高，则工资也越高——你可能还不知道，这样的人寿命也更长。

但是这里面还另有玄机。智商与成功只在一定程度上相互关联，一旦某人的智商超过120分，此时更高的智商并不意味着同比转化成更多的现实优

势注。

“有充足的实例证明，智商170分的人比智商70分的人的思维更加缜密，”英国心理学家利亚姆·哈德森（Liam Hudson）写道，“即便是分值差异小些，但只要存在差异（如100分和130分），情况就都差不多。但是，当两个人的智商都很高，这种规律就被破坏了。一个智商130分的科学家跟一个智商180分的科学家都一样可以获得诺贝尔奖。”

用哈德森的话说，智商值更像篮球队中球员的身高值。身高为1.68米的人能不能进职业篮球队？这个可能性几乎没有。想进入职业球队打球，身高起码要1.83米，当然1.88米优于1.85米，1.91米优于1.88米。但是自身高超过某一高度后，身高的作用就会骤减。一个2.03米的球员并不一定会优于一个1.98米的球员。（伟大的篮球运动员迈克尔·乔丹，其身高就是1.98米。）一个篮球运动员只需要身高足够高，超过职业队的身高门槛就可以了。同样的，智力也是如此，智力门槛同样存在。

本章一开头提到的“以一敌百”节目里说，爱因斯坦的智商是150分，兰根的智商为195分。但你不能说因为兰根的智商比爱因斯坦高30%，兰根就比爱因斯坦聪明30%。这种类推是荒谬的。我们根据智商所能得出的结论是，若要研究类似于物理这样复杂的学科，他们两个都足够聪明，都能够胜任。

说智商存在一个门槛，这可能有违许多人的直觉。我们总是认为，诺贝尔奖得主的智商一定极高，他们在大学入学考试中一定得满分，他们一定获得学校所有奖学金；他们在高中时代一定名列前茅，总是被各大名校争相录取。

但是请仔细看一看下表，表中列明的是美国近年（自2007年起）25位诺贝尔医学奖得主大学本科所在学校名单：

安提亚克学院

布朗大学

加州大学伯克利分校

华盛顿大学

哥伦比亚大学

凯斯理工学院

麻省理工学院

加州理工学院

哈佛大学

汉密尔顿学院

哥伦比亚大学

北卡罗来纳大学

迪堡大学

宾夕法尼亚大学

明尼苏达大学

圣母大学

约翰·霍普金斯大学

耶鲁大学

联合学院肯塔基分校

伊利诺伊大学

得克萨斯大学

圣十字学院

阿默斯特学院

盖茨堡学院

亨特学院

很明显，并不是所有大学都是美国顶级名校。诸如耶鲁、哥伦比亚和麻省理工这些自然是顶级名校，但是迪堡大学、圣十字学院和盖茨堡学院只能算是说得过去，而这就是“好”学校的名单。

同样的，下表是美国近年25位诺贝尔化学奖得主大学本科所在学校名单：

纽约城市学院

纽约城市学院

斯坦福大学

俄亥俄州的戴顿大学

佛罗里达州的罗林斯学院

麻省理工学院

格林内尔学院

麻省理工学院

麦吉尔大学

佐治亚理工学院

俄亥俄卫斯理大学

莱斯大学

霍普学院

杨百翰大学

多伦多大学

内布拉斯加大学

达特茅斯学院

哈佛大学

伯里亚学院

奥格斯堡学院

马萨诸塞大学

华盛顿州立大学

佛罗里达大学

加州大学河滨分校

哈佛大学

很明显，要想获得诺贝尔奖，你起码要有足够高的智商，能被圣母大学或伊利诺伊大学这样的学校录取，情况就是如此[注]。

说起来有些偏激。设想一下你女儿拿到两所大学的录取通知书——一所是哈佛大学，一所是位于华盛顿的乔治敦大学。你想让她去哪家？我猜你会选哈佛，因为哈佛更有名。哈佛学生的入学成绩要比普通学校高10%至15%。

人们通常认为学校和参加赛跑的选手一样，可以通过排位确定优劣，人们约定俗成地用这种方法分辨智商高低。但是我们这种认识是不合理的。乔治敦大学的学生在智力测验的绝对值上可能没有哈佛学生的高，但是我们从以上两个表中可以很清楚地看到，两所学校的学生同样聪明，诺贝尔奖得主不仅来自哈佛，也可能来自乔治敦。

心理学家巴里·施瓦兹曾经发出倡议，建议名牌大学放弃统一的入学考试，通过摇奖方式在符合条件的申请者中确定入学者名单。“仅把学生分两类，”施瓦兹说，“符合要求的和不符合要求的。符合要求的进入摇奖池，不符合的退出。”施瓦兹承认这种建议的可行性不高。但是，他的意见绝对正确。这正如哈德森在其著作中所写（请不要忘记，他的研究对象是20世纪50年代到20世纪60年代，英国顶尖的男生寄宿学校的学生[注]），“仅靠智商很难区分两个聪明孩子。”[注]

让我再举一个“门槛效应”的例子。与美国其他精英学校一样，密歇根大学法学院在招收有特殊背景的学生时会有一些政策上的照顾。该校法学院每年会招收大约10%的少数族裔学生[注]，对他们的招收条件和入学分数会适当调低——一般约低于3%。如果将少数族裔和非少数族裔学生的学习成绩进行比较，很明显白人学生要更优秀。这并不奇怪：如果这些本科生入学成绩高，那么他们在校学习成绩也会相应较好。这也是平权行动[注]备受争议的一个原因。实际上，美国高等法院正就密歇根大学的平权行动引发的问题进行讨论。精英学校招收资质差的学生让许多人感到不快。

多年以前，密歇根大学曾就法学院少数族裔毕业生就业情况进行过调研。调研内容包括收入水平、职位、对职业的满意度、对社会与社区的贡献度、获得社会认可程度等，这些指标都是社会公认的成功的标准。研究结果令人吃惊。

“我们了解到，我们少数族裔学生中的大多数人毕业后过得十分不错。”密歇根大学调研报告作者之一的理查德·兰伯特说，“我们本来以为会有一半，甚至2/3的学生发展得没有他们的白人同学好。但是，结果完全出乎意料。我们发现他们发展得和白人学生一样好，我们没有发现他们和白人学生有任何区别。”

兰伯特的叙述所依据的是法学院唯一关注的标准——即毕业生现实生活情况，其结论是：少数族裔学生一点都不比白人学生差，他们和白人学生一样优秀。为什么？原因是，尽管法学院少数族裔学生入学成绩比白人学生稍低，但是他们依然足够聪明，能达到入学的基本门槛。也就是说，仅靠法学院入学成绩很难区分两个差不多聪明的法学学生。

充满想象力的心灵

让我们对“门槛效应”这个概念进一步进行探讨。既然智力因素仅在某种程度上发挥作用，那么超越这一程度，智力发挥不了作用的时候，另外一些因素就开始发挥作用了。这又有点像打篮球：一旦你的身高足够高，人们就开始关注你的速度、球感、灵活性，以及球技和投篮准确性了。

那么，另外一些因素是哪些因素？现在，我不再给你智力测试题，我会给你另外一种完全不同的测试。

请看下面两件物品，尽可能多地写出它们的不同用途：

1. 砖块
2. 毛毯

这是一道所谓的“发散性思维测试”。（这与瑞文标准推理测验是不同的。那类智力测试要求你将可能性分类，排除其他可能性，并努力找到唯一答案，属于收敛性测试。）发散性测试要求你运用想象力，寻找尽量多的不同的可能性。在这类测试中，不存在唯一答案；测试的目的是得出你答案的数量和独特性；测试分析的不是你的智力，而是你的创造力。发散性测

试和收敛性测试一样具有挑战性，如果不信，你可以试试这个“砖块–毛毯”测试。

下面是利亚姆·哈德森收集的关于“物品用途”答案。答题者是英国顶级中学的一名学生普尔。

> 砖块：入室抢劫；盖房子；俄罗斯轮盘游戏注（10步以外，拿砖的人转圈并扔出砖，其他人不许躲）；系在鸭绒被四角当坠子；砸扁可口可乐空瓶罐。
>
> 毛毯：床上使用；在野外偷情时可以遮羞；点燃后冒烟做帐篷用；做信号；做船、马车或雪橇的帆；当毛巾用；近视眼人进行射击练习的靶子；接住从失火大楼跳下来的人。

我们通过答案可以对普尔的具体思路有个大致概念。他很有趣，有颠覆性，也有点好色，具有某种引人注目的天资。他的点子从暴力，跳跃到性，跳跃到失火的大楼逃生的人，竟然还有系在鸭绒被四角当坠子，他的想法都是些具体形象的事物。如果再给他些时间，他肯定会再多想出20个用途来注。

现在，作为对照，我们看看另一个叫弗洛伦萨的学生的答案。哈德森介绍说弗洛伦萨是个神童，是他们学校智商最高的学生。

> 砖块：建造物体；投掷。
>
> 毛毯：保暖；灭火；绑在树之间并睡在上面（像吊床一样）；做担架。

弗洛伦萨的想象力到哪里去了？他仅仅指出砖块和毯子最普通、最常用的功能就没下文了。弗洛伦萨的智商比普尔高，但在这里似乎不起作用，它只能说明两个学生都有资格进入顶级中学读书。让我们感兴趣的是，为什么普尔的想象能从暴力跳跃到性，跳跃到失火大楼逃出来的人，而弗洛伦萨却不能？现在请设想一下：他们两个人中，哪一个更有可能成为富有创造力的诺贝尔奖得主？

这正是圣十字学院也能像哈佛一样出诺贝尔奖得主的另一个原因。因为哈佛挑选学生从来不依据“砖块用途测试”——实际上，“砖块用途测试”很可

能是潜在诺贝尔获奖者的试金石。这也正是密歇根大学法学院没有发现受特殊政策照顾的学生和其他学生区别的另一个原因。一个成功的律师需要的是比智商更重要的许多东西，其中就包括像普尔脑子里那丰富多彩的想象力。这也说明，密歇根大学少数族裔学生即便入学成绩稍为落后，这也不意味着他们缺少其他方面的长处。

事与愿违的试验结果

特曼错了。他过于固执地推崇处于智力金字塔尖上的“特曼人”（1%的佼佼者中精选出来的1%），而忽略了一个事实——智力在现实中的作用并没有那么大。

等到“特曼人”成年，特曼结论的谬误性就显现出来了。这些天才少年长大后有几个后来出书，写文章，在商业方面获得成功；另外几个担任公职，其中有两个担任高等法院法官，一个担任市法院法官，还有两个在加利福尼亚州议会供职，最出色的一个在州一级政府担任高官。但是，“特曼人”之中很少有全国知名的人士。他们的收入还算可以，但并不属于高薪。他们中大多数人的职业只能算是普通，其中一个人的职业成就即便按照特曼自己的标准也算是完全失败的。这些被挑选出来的天才最终没有一个成为诺贝尔获奖得者。实际上，特曼的调查组当年也测试过两个小学生，他们后来成为诺贝尔奖得主——威廉·肖克利和路易斯·阿尔瓦雷斯。但是当时他们两个都没有被选中，因为他们的智商“不够高”。

社会学家皮特里姆·索罗金在一篇犀利的批评文章中写道，如果特曼当年随机选取和“特曼人”有相同背景（摒除智商因素）的学生作为观察对象的话，多年以后这些学生的成就可能跟他精挑细选出来的差不多。“没有想象力或其他天赋条件，”索罗金说，所谓的‘天才群体’也只不过是一个‘有天赋的’群体。”当特曼出版第4卷《天才基因的研究》时，“天才”一词几乎从他的文字中消失了。“我们发现”，特曼带着失望总结道，“智力与成就之间并不是真有那么大的关联。”

我在本章开头介绍的克里斯托弗·兰根的超常智力，对于理解他在社会中能否成功没有多大帮助。是的，他有一颗万里挑一的头脑，16岁就能够读懂《数学原理》，他说话清晰有序，抑扬顿挫且富有感染力。但是，然后呢？如果我们想了解他能否成为真正的“异类”，我们还需要知道他生活中更多的故事。

1. 超级IQ测试由罗纳德·K·霍夫林开创。他本人也具有超高智商。我们从“同类词”单元选出一题如下“牙齿：母鸡，鸟

巢：?”如果你想知道答案，可别来问我，我对这些题是毫无概念。

2. 吉米·亨德里克斯（Jimi Hendrix），一位著名的美国吉他手、歌手和作曲人，被公认为是流行音乐史中最重要的电吉他演奏者。——译者注

3. 为了更好解读兰根这个人，我们这里举一个类似案例：有一个名叫“L”的男孩儿，他的智商和兰根一样，也是200左右。这份研究结果来自莉塔·斯泰特·霍林沃斯，她是第一批研究超常儿童的心理学专家。智商达到200的确是相当高的分数：“小L的博学令人惊叹。他对学术精确性和完整性有着近乎完美的要求。他的确完全符合‘教授’这一称号。他的态度与学识受到同学和老师的一致肯定。他经常就一些专门课题进行长达1小时的演讲，内容涉及钟表的历史，古代引擎结构理论，数学与历史。他用零零碎碎的小东西（例如打印机色带轴）做了一个家用钟的钟摆模型，用以演示计时法原则。他在上‘时间与计时’这门课的时候就拿出这个自制钟摆演示他所理解的计时原则。他的笔记本对此都有详细而充满学究气息的解释。他觉得‘运输’课关于路上运输讨论得太少。他认为是时间不够所以讨论有失偏颇，但他坚持‘至少应该论及古代运输理论’。作为对这一不足的弥补，他自愿‘带来详尽的绘图以及详细列明古代引擎、机车理论的表格’……他做这一切的时候，年仅10岁。”

4. 答案是，圆形的井盖无法掉进井里，无论你怎样滚动、转动它都不会掉下去；而有棱角的井盖只要掀起一角儿就能掉下去。知道这个你就有机会进微软公司了。

5. IQ学派教旨主义者亚瑟·詹森在其于1980年出版的著作《智力测验中的偏见》（*Bias in Mental Testing*）第113页

写道："智力商数所衡量的社会和个人生活领域最重要的4个区域，决定了不同智力水平的人之间的差异：这4个区域分别是：进入普通学校就读（智商需达50分）；掌握小学的基本科目（智商需达75分）；在高中阶段顺利修读完大学的预备课程（智商需达105分）；顺利从四年制大学毕业，从而具备成为专业人员或进入研究生院深造的资历（智商需达115分）。超过这一范围，智商值对普通职业成绩和一般意义的成功已经不再发挥决定性作用。这并不是说智商115分和150分，或是150分和180分的人之间没有差别，但在这个级别上智商差异发挥的作用远比不上个人因素差异发挥的作用，这和普通人的感觉相去甚远，个性与性格在这里发挥了更重要的作用。"

6. 上表很清楚表明了，哈佛大学的诺贝尔奖得主的确比其他学校多。哈佛出现在两个表中总计3次。圣十字学院只出现过1次。但是像哈佛这样的学校理应产生更多的诺贝尔奖得主，毕竟哈佛是有史以来资金最雄厚、最有声望、拥有最优质生源的学校。

7. 作者在此想说明，哈德森的研究对象都是精英中的精英，其结论极具说服力。——译者注

8. 为了进一步说明常春藤大学入学制度之不合理，在此举统计数据为例。2008年，全世界有27 462名优秀的高中毕业生申请哈佛大学。这些学生中，有2 500人SAT考试阅读部分得800分（满分），3 300人在SAT数学部分得满分。超过3 300人是其所在学校的第一名。哈佛当年招收新生多少？约1 600人，也就是说93%的申请者被拒。你能说清申请者中谁是哈佛的料，谁就不是吗——特别是两个一样优秀，起码是分数一样高的孩子。你当然分不清；在决定谁能入学的问题上，哈佛的决定有失公允。施瓦兹是对的，

他们应该采取摇奖入学的方式。

9. 指美国白人以外的其他族裔。——译者注

10. 平权行动（affirmative action）：指支持、鼓励聘用女性、少数族裔人士的积极行动或措施，防止对“肤色、宗教性别、性取向或民族出身”等少数群体歧视的一种手段。——译者注

11. 原版的俄罗斯轮盘是一种自杀式玩命游戏。参与者在左轮手枪的弹巢放入一颗或多颗子弹，之后将子弹盘旋转，然后关上。参与者轮流把手枪对着自己的头，按下扳机，直至有人中枪，或不敢按下扳机为止。——译者注

12. 下面是另一个学生的答案，可能比普尔的好一点儿：

砖块：入室抢劫；测量井的深度；当武器；当钟摆；当雕刻胚子；砌墙；证明阿基米德定律；抽象雕塑作品；压舱物之类；榔头；门挡；鞋擦；打碎了铺路；楔子；砝码；垫桌子；纸镇；堵兔子洞。

第4章 天才之忧（下）

“经过长时间协商，奥本海默被判缓刑，以观后效。”

令人心碎的天才命运

兰根的母亲是旧金山人，她跟家里关系不好，很小就离家出走了。她一生有4个儿子，每个孩子都是她和不同的丈夫生的。兰根是最年长的一个。兰根的父亲在兰根出生前就失踪了，据说后来死在墨西哥；母亲的第2任丈夫是被谋杀的；第3任丈夫自杀身亡；第4任丈夫叫杰克·兰根，是个事业失败的新闻记者。

“时至今日，我都从未遇到过比我们童年境遇更悲惨的人，”克里斯托弗·兰根说道，“我们没有一双成对的袜子，鞋上都是窟窿，裤子上也全是补丁。我们每人只有一套衣服。我记得那时候我和弟弟们洗衣服要去浴室，我们用浴缸洗衣服，洗衣服的时候只能光着身子，因为我们没有其他衣服穿了。”

他们的继父杰克·兰根常常酗酒，他要是想去喝酒，就会先把厨房门锁上，为的是防止孩子们偷吃东西。他用拳头让孩子听他的话。他找过几份工作，然后又一而再地失业，于是他们又举家搬到下一个镇子。有一年夏天，他们全家住在印第安人居留地的帐篷里，靠政府分发的黄油和燕麦度日。又有一阵子他们住在内华达的维吉尼亚城。“镇子里只有一位司法人员，要是有江洋大盗来到这里，他根本就毫无办法。”兰根的弟弟马克回忆道，“那里有家酒吧，到现在我还记得名字，叫‘一桶血酒吧’。”

等孩子到了上学的年龄，兰根一家又移居蒙大拿州的波兹曼。在那里，兰根的一个弟弟去了寄养家庭一段时间，另一个弟弟则被送进了少年教养所。

“我认为当时的学校根本没注意到兰根的天赋，”弟弟杰夫说，“他根本没从学校得到过任何帮助。那时的波兹曼跟现在不一样，在我们小时候，波兹曼只是一个乡下小地方。我们在那里的境遇很糟糕，邻居把我们当成游手好闲的流民。”为了支撑自己和弟弟们的生活，兰根开始挑起生活的重担。兰根14岁那年，有一次继父又对孩子们动粗——这是他常干的事——小兰根奋起反抗，差点把继父打死。之后继父就走了，从此再没回来。

中学毕业的时候，兰根获得了两所学校的全额奖学金，一个是俄勒冈的里

德学院，另一个是芝加哥大学。他最终选择了里德学院。“这是一个严重的错误，”兰根回忆道，“我和那所学校格格不入。我是一个在农场干活的乡下小子，而其他同学全是留着长发的城里人，很多都来自纽约。这些孩子的生活方式跟我完全不同，我和他们在一个班，却连话都插不上。他们喜欢管闲事，总有没完没了的问题。我被安排在一个4人宿舍，其他3个同学的生活跟我完全不一样。他们在宿舍里抽大麻，把女朋友带来过夜。我以前从来没抽过大麻，所以，我基本上只能躲在图书馆。”

他继续说道：“后来，我的奖学金也泡汤了……我妈妈本来每年都要填一份奖学金申请表，表上其中一项是父母经济状况，她从来都搞不清楚这些表格的内容，那次她就忘了填上这一项。直到后来，我上一期奖学金用完了，仍未见下一期到账。我去办公室问是怎么回事，他们便告诉我原因——是这样的，你父母没寄来财务状况表，现在奖学金早已经分配完了，所以恐怕这学期你无法领到奖学金了。这就是那所学校的行事方式——事不关己，高高挂起。他们根本不关心学生，没有辅导，没有提醒，什么都没有。”

他在毕业考试前离开了里德学院，走的时候他成绩单上的成绩是F，而他入学时登记的成绩是A。他回到了波兹曼，在一个建筑工地找了份工作，后来他又去了森林消防队。工作一年半后，他考进了蒙大拿州立大学。

“我在那里学习数学和哲学，”他回忆道，“到了冬天，我还住在离小镇13英里的海滨山大道。我的汽车变速器坏了，这是我的弟弟们那年夏天弄坏的。他们在铁路边工作，所以经常在铁轨上开车。我没钱修车，所以我就去找指导老师和系主任。我对他们说，我有困难，我车子的变速器坏了，我每天的两节课分别是上午7点半和8点半，所以如果您能帮我把课调到下午，我会不胜感激。住我家隔壁的农场主每天11点可以把我送到学校。我的指导老师留着八字胡，穿着粗花呢外套，外形很像一个牛仔。他说：‘哦，我的孩子，看了你在里德学院的成绩单，我认为你有必要品尝一下每个求学者都必定经历的艰辛。我拒绝你的请求。’在系主任那里，我得到的答案也一样。”

他的声音开始变得激动。这些都是30年前发生的事了，但他在讲述的时候依然面露愠色。“在那一刻我忽然明白了。我竭尽全力赚钱回到校园，时值冬季，我甘愿每天不辞劳苦搭车进城，付出一切努力就是为了能重返学校，但是他们却不愿为我做任何事情，这简直太糟了。从那一刻起我暗下决心，我要离开所谓的高等教育体系，我要自学。即便我可能因此一事无成，我也很难有心情再上什么大学了。所以我退学了。事情就是这么简单。”

克里斯托弗·兰根在里德学院和蒙大拿州立大学的经历成为他一生的转折

点。一直以来，他都梦想成为大学教授，本来他应该可以轻松获得博士头衔。因为大学很大程度上就是为有好奇心，善于思辨的人建立的。“他刚进大学时，我认为他一定能成功，我真这么想的，”他的弟弟马克说，“我想他起码会在学校找到一份教职工作。那年他离开学校的时候，我对此真的没有任何心理准备。”

由于没有学位，兰根在现实生活中苦苦挣扎。他在建筑工地做过苦力；在寒冷的冬季，他在长岛的捞蚌船上作业；他还在工厂做过一些层级较低的文职工作；最后他成为长岛一家酒吧的保镖——所有这些工作占据了他成年以后的大部分时间。虽然经历了这一切，他也依然没有放弃研究哲学、数学和物理。目前他正在写作一部理论著作，研究项目规模浩大，他称之为“CTMU”——“宇宙的理论认知模型”。但是因为没有文凭，他已经对投稿学术期刊不抱任何希望了。

“我是一个只上过一年半大学的人，”他耸耸肩说道，“这一点倒经常引起一些编辑的注意，他们会把论文交给主编。主编会去调查我的背景，但他们找不到我有任何正规教育背景，他们就说，这家伙只上了一年半大学，他能搞清楚自己在说什么吗？”

这是一个令人心碎的故事。我曾经问过兰根，假如他能得到哈佛大学提供的工作机会，他会不会去。“好吧，这是个不好回答的问题，”他说，“假如我能当上哈佛的教授，我会受人尊敬，我的思想会得到人们的重视。我可以利用哈佛的职位和声誉推广自己的观点。这样的学校是知识分子的智慧源泉，如果我在哈佛供职，我会把握好每一次灵光乍现的机会。”说到这儿，我忽然意识到兰根的人生是多么孤寂。他对知识的渴求没有止境，他终年沉浸在智力活动之中。“即便我的大学生活不足一年半，我到现在也能感受到学习给我带来的能量，”他满怀虔诚地说，“智慧对我的召唤从未止息，那是一片令我神往的圣地。”

“但是从另一方面说，”他继续说道，“哈佛就像一家学术公司。既然是公司，它就要获利，就要使资产增值。哈佛接受的资助有数十亿美元，运营这家‘公司’的人并没有必要非得追求真理和知识。他们想成为大亨，当你从他们那里领取薪水，你就必须放下尊严，在你想做的、你认为正确的事与你的老板让你做的事之间做出选择，如果你还想保住工作，你就必须向现实屈服。在那里你必须听他们的，他们让你做什么你就必须做什么。”

另一位天才的命运

兰根的故事告诉了我们什么？说实在的，这个令人心碎的故事听起来有些让人难以理解。母亲没有填好奖学金申请表他就没奖学金了，他想把课从

上午调到下午（这样的事在学校司空见惯），但遭到拒绝就不再上学了。为什么里德学院和蒙大拿州立大学对他的疾苦置若罔闻？老师们本应喜欢像他那样聪明的学生。当兰根谈到他与里德学院和蒙大拿州立大学的交涉，学校在他嘴里好像成了官僚主义盛行的政府衙门。但是像里德学院这样的文科院校，应该不会有那样的官僚作风。通常的情况是，教授们为了留住学生，总是想尽办法帮学生们申请各类津贴。

甚至在谈到哈佛大学时，兰根也好像是一个对其文化完全没有概念，特别是对他谈论的这所学校毫无概念的人。“他们想成为大亨，当你从他们那里领取薪水，你就必须放下尊严，在你想做的、你认为正确的事与你的老板让你做的事之间做出选择，如果你还想保住工作，你就必须向现实屈服。”事实根本不是这样。教授们之所以放弃高薪的私人企业而选择学校，就是因为学校可以给他们很大的自由，让他们做自己想做的事。兰根可把哈佛大学给想歪了。

当倾听兰根讲述自己一生遭遇的时候，我不禁想起了罗伯特·奥本海默（Robert Oppenheimer）。奥本海默是“二战”时期美国著名物理学家，他是人类第一颗原子弹项目“曼哈顿计划”的带头人。据说，奥本海默童年时代的智力程度与兰根小时候相当。父母从他小时候就知道他是个神童。他的一位老师回忆道：“他能近乎完美地理解所学的一切东西。”奥本海默三年级时就可以独立做实验，他五年级时自学物理、化学。他9岁时对自己的表兄说：“用拉丁语问我问题，我用希腊语回答你。”

奥本海默从哈佛毕业后到剑桥大学攻读物理博士学位。在那里，他经历了一生中最失意、最消沉的一段日子。他的兴趣点是理论物理，而他的导师帕特里克·布莱克特（1948年诺贝尔奖获得者）却要求他在最讨厌的实验物理细节上下工夫。奥本海默的脾气变得越来越暴躁，最后发展到令人难以理解的地步：他从实验室偷来化学制剂，准备毒死他的导师。

幸亏布莱克特发现了一些苗头并举报到学校，最后事情败露，奥本海默被叫去接受校方讯问。这件事情的结局与这件事情本身一样令人费解。下面是凯·伯德和马丁·舍温为奥本海默所写的传记《美国的普罗米修斯》（*American Prometheus*）中对这件事的描述：“经过长时间协商，奥本海默被判缓刑，同时定期接受心理治疗。”

缓刑？

我们看到了两个年轻学生，他们在各自的大学生活中都陷入麻烦。兰根的母亲错过了为他申请奖学金的最后期限，奥本海默企图毒死自己的导师。他们要想继续学业都必须与校方协商。那么结局又是怎样的呢？兰根放弃了学业，奥本海默则同意接受心理治疗。奥本海默和兰根同属天才，但从

另一个层面上讲，他们又有天壤之别。

奥本海默20年后被委任为曼哈顿计划首席科学家，这大概就是他们之间差异的最好例证。曼哈顿计划负责人莱斯利·格罗夫斯少将为实施原子弹计划寻遍美国，最后选定奥本海默，而这其实是冒很大风险的。当年，奥本海默38岁，他比该项目中的许多人年龄都小；他是一名理论物理学家，而曼哈顿计划却需要实验物理和工程学专业的结合；他的政治倾向可疑：他有很多朋友是共产主义者；更重要的是，他从来没有管理经验。“他其实是一个很不切实际的人，”奥本海默的一个朋友后来说，“他会戴着一顶滑稽的礼帽，穿着磨坏了的鞋子四处逛。问题是，他对实验设备一窍不通。”另一位和他熟识的科学家评价更直接：“他连一个汉堡摊也开不起来。”

哦，我想顺便提醒一句，他读研究生时曾谋杀导师未遂，带着有这样前科的简历却要应聘——毫不夸张地说—20世纪最重要的工作。结果怎样呢？20年前发生在剑桥的一幕再次上演：他促使事情朝着他所希望的方向发展。

下面是伯德和舍温在传记中的描述：“奥本海默得知，格罗夫斯少将在选择曼哈顿计划首席科学家时慎之又慎，于是，他开始展开魅力攻势，显示自己的才干与天分。这种攻势势不可当。”格罗夫斯中弹了。“‘他的确是个天才，’格罗夫斯后来对记者说，‘一个真正的天才。’”格罗夫斯是麻省理工学院毕业的工程师，奥本海默对于原子弹项目的宏大构想使格罗夫斯产生了强烈共鸣。伯德和舍温在传记里继续写道：“奥本海默是格罗夫斯见的第一位候选科学家。奥本海默十分理解建造原子弹是一项规模浩大的跨学科工程……当奥本海默提出为了实现跨学科协同工作建立中心实验室时，格罗夫斯不住地点头，他们二人对此颇有共识：‘我们可以着手统一解决至今还没得到足够重视的化学、金属冶金、工程和军械制造方面的问题。’”

假如奥本海默处在兰根的境况之中，他会失去里德学院的奖学金么？他是否同样无法说服教授把课程从早上调到下午？当然不会。这并不是因为他比兰根更聪明，而是因为，在如何从社会获得想要的东西方面，奥本海默具有某种特别的悟性。

“他们要求每个学生都从学微积分入门，”兰根回顾他在蒙大拿州立大学短暂的学业生涯时说，“教我们的老师上课既乏味又无聊。我就不明白他为什么那样讲课。所以我总是提问，实际上我常去他的办公室提问。我问他：‘您为什么这样上课？您怎么拿这些练习当微积分习题？’这个老师是个又高又瘦，腋下总留着汗渍的家伙，他转身直直地盯着我说：‘有些事情你要明白，不是每个人都有成为数学家的天赋的。’”

这就是教授与天才的故事。天才的本意是想让教授明白，自己对数学的钟爱跟教授对数学的钟爱一样强烈。但是，天才失败了。实际上——这也是最令人难过的地方——兰根努力想对微积分教授说清楚问题，但却没能与教授谈论最可能使他感兴趣的问题。如此，通过跟兰根的对话，这位教授最终也没感受到兰根在数学方面具有的天赋。

实践智慧从哪里来

有这样一种特殊技能，它能让你说服教授把课从上午调到下午，能让你在辩解一宗谋杀案时振振有词。心理学家罗伯特·斯滕伯格（Robert Stemberg）称之为“实践智力”（Practical Intelligence）。斯滕伯格的实践智力包括“知道该向什么人说什么话，该在什么时候说，怎样说才能达到最好效果”。这种技能更像是一种程序化概念：知道如何做某事，而不需要知道为什么知道，也不需要解释为什么。这种技能本质上是一种实践能力：这不是关于如何辩解的知识，而是帮你正确了解形势从而获得你想得到东西的知识。准确地说，这是一种与智商测试所考查的逻辑分析能力完全不同的能力。用技术术语来说，就是普通智力与实践智力“相互垂直”：一方存在不代表另一方也存在。你可能有很高的逻辑分析能力，却缺乏实践智力，也有可能有很高的实践智力却没什么逻辑分析能力，或者——如同奥本海默一样幸运——这两种能力都很强。

实践智力从何而来呢？我们现在已经知道逻辑能力从哪儿来，逻辑能力起码一部分来自基因。兰根6个月开始说话，3岁自学阅读，这是天生的能力。智商测试所测量的，在某种程度上说，是天生的能力(注)。但是，社交常识是门学问，是一系列可以习得的技能。我们获得这类技能的场所是家庭。

也许对于这个问题最好的解释出自社会学家安妮特·拉里奥（Arnette Lareau）。几年前拉里奥的科研小组对三年级学生开展了一项有趣的研究。这些学生中既有黑人也有白人，既有来自富裕家庭的也有来自贫穷家庭的孩子，而拉里奥最终选定了12个家庭。拉里奥和她的研究小组对每个家庭都进行了不下20次的走访。为力求真实表现，她要求受访者就当调查人员不存在。研究人员一手拿着录音机，一手拿着做记录的本子，跟着这些家庭去教堂做礼拜，看球赛，或是去诊所就医。

你可能会想，如果花了那么长时间观察12户人家，肯定会发现12个家庭有着12种不同的教育孩子的方式：对孩子严格；对孩子宽松；常与孩子互动；在孩子面前权威持重等。然而，拉里奥的发现却与你能想象到的大相径庭。这些家庭中只存在两种教育孩子的方式，这两种不同方式是通过阶

级状况划分的。家境富裕的父母教育孩子是一种方式，家境贫寒的父母对待孩子则是另一种方式。

家境富裕的父母总是让孩子一刻也不能闲着，让孩子穿梭于各项活动之间，并听取孩子对老师、教练或是队友的评价。拉里奥跟踪的一个富裕家庭的孩子夏天参加了一支棒球队、两支足球队、一支游泳队，还有一支篮球队，并且同时在管弦乐队和钢琴班学习。

而在穷人家的孩子的生活中完全没有这种紧张的时间安排，他们的活动不会是每周两次足球训练，而是和亲戚或者邻居的孩子在外面玩耍。蓝领父母们认为孩子们的活动是成人世界之外的活动，无足轻重。一个来自蓝领家庭的女孩——卡蒂·布林德尔——参加了一个唱诗班，但她是自己报的名，并且是自己走着去唱诗班上课。拉里奥写道：

> 布林德尔夫人没有像中产阶级母亲那样，发现女儿在唱歌方面的兴趣就想办法帮她把兴趣发展成特长；她也没有讨论女儿在戏剧方面的兴趣，也没有因为负担不起把女儿的兴趣发展成特长的成本而表达歉意。相反，她把女儿卡蒂的技能与兴趣看成其性格的特征——爱唱歌和表演是卡蒂自身的特点。她把卡蒂的表现看成是“可爱的”，是女儿为了“引人注目”所做的努力。

中产阶级父母总是和孩子商量事情，晓之以理，他们不会硬性下达命令。他们希望孩子与他们顶嘴，和他们讨价还价，并站在成人的角度问他们问题。孩子如果在学校表现不佳，富裕家庭的父母总会责备老师，他们总站在孩子这一边。拉里奥跟踪研究过一个富裕家庭的女孩，因为她错过了进超前班的机会，孩子母亲就想方设法让孩子补考，给学校递申请，最后让女儿如愿进了超前班。作为对照，贫困家庭的家长总是震慑于权威，行事消极，停滞不前。拉里奥这样描述一对低收入的父母：

> 在家长会上，麦卡利斯特女士（只有高中学历）表现得十分低调。她平时善于交际、为人开朗，但在这种场合她的性格却隐藏起来。她弓着腰坐在椅子上，上衣拉链拉到顶。她非常安静。当老师向她报告哈罗德的家庭作业还没交的时候，麦卡利斯特女士表现得十分吃惊，但是她只是说：“他在家做了作业。”她没有继续问老师其他情况，也没有帮哈罗德辩护什么。在她看来，儿子的教育应由老师来负责。这是老师的工作，不是自己的。

拉里奥把中产阶级父母对孩子的教育风格称为“协同培养”（concerted

cultivation）。这种模式倾向于“发掘孩子的天分，培养孩子的主动性和技能”。作为对照，低收入家庭对孩子的教育策略为“自然成长”（accomplishment of natural growth）。这些家长只把抚养子女成人看作自己的责任，而把孩子的成长与发展看作孩子自己的事儿。

拉里奥强调，一种模式并不一定优于另一种模式。照她看来，家境贫寒的孩子更懂得守规矩，更少发牢骚，在如何使用自己的时间上更有创造力，有很好的独立性。然而，协同培养模式带来的好处更多。富裕家庭的孩子活动表总被安排得满满的，他们经常在各类体验中来回穿梭。孩子们学会与他人协作完成任务，学会在复杂的组织结构中应付自如。他们还学会如何舒服地与成年人打交道，在必要的时候清晰地表达自己的观点。用拉里奥的话说，中产阶级的孩子最终形成了“权利”意识（a sense of entitlement）。

“权利”意识这种说法在当年含有贬义，但拉里奥的意思却是褒义：“这些孩子的行为表明他们认为自己有权提出自己的特殊要求，有权参与制度互动。他们在各种情景中更加自如，愿意分享信息，并希望赢得别人的关注……通过互动来满足自己的偏好是中产阶级子女的一贯做法。”他们对游戏规则很熟悉。“中产阶级家庭的孩子虽然才上四年级，但已经能站在维护自己利益的基础上行事了。他们要求老师或医生调整办事程序以满足自己的需要。”

作为对照，劳动阶层家庭孩子的性格被认为是“疏离，疑虑和有强迫症”。无论在什么环境下，他们都不知道如何为达到良好愿望“制定策略（customize）”（拉里奥的绝妙用词）。

拉里奥描述了一个9岁小男孩儿亚历克斯·威廉和他的母亲克里斯蒂娜去看医生的案例。威廉的家境非常优越。

“亚历克斯，你要想想待会儿问医生什么问题，”克里斯蒂娜开车去诊所的路上对儿子说，“你可以问医生任何你想问的问题。别害羞，你可以问任何问题。”

亚历克斯想了一分钟，说：“我用了除臭剂以后胳膊下面起了疙瘩。”克里斯蒂娜：“真的？你是说用了除臭剂以后？”亚历克斯：“是的。”克里斯蒂娜：“好的，你可以问问医生。”

拉里奥写道：“亚历克斯的母亲正在鼓励儿子畅所欲言”——即便亚历克斯马上要见的是一位有权威的年长男性，他也要理直气壮地维护自己的权益。随后他们见到了医生，一位40多岁的男性。医生告诉亚历克斯，他的身高高于95%的同龄孩子。亚历克斯马上打断他：

亚历克斯：我怎么了？

医生：我的意思是说，你比95%的10岁小朋友个子高。

亚历克斯：我还不到10岁。

医生：是吗，他们在图表上写你已经10岁了。你现在9岁10个月。人们在计算年龄的时候常把人算入最靠近的那个年龄段。

看看吧，亚历克斯是多么自然地打断医生的讲话——“我还不到10岁。”这是因为刚才他在路上得到了母亲的鼓励：他母亲鼓励他（必要时）可以抛开礼节，因为母亲想让儿子学会在权威面前如何维护自己的权益。

医生转而问亚历克斯：体检前你还有没有其他问题想问？

亚历克斯：嗯……只有一个问题。我胳膊下面有些疙瘩，就在这儿（指着腋下）。

医生：在下面？

亚历克斯：是的。

医生：好的。待会儿做检查的时候我会仔细看看，看看到底怎么回事。疼还是痒？

亚历克斯：不疼也不痒，只是有疙瘩。

医生：好的。我会仔细检查这些疙瘩的。

拉里奥说，这些看似简单的互动不会发生在家境贫寒的孩子身上。他们会非常安静，眼睛害羞地看着别处，表现得十分顺从。而亚历克斯却掌握着和医生交流的整个时段。“他提出事先准备好的问题，完全吸引了医生的注意力，让医生解决他选定的问题。”拉里奥写道：

通过这么做，他成功地将与成人的均势状态转向有利于自己的一面。这种转换十分流畅。亚历克斯向来被人客气地对待。他被看成是独特的孩子，值得成年人特别关注和感兴趣的孩子。这就是在协同培养中形成的主要性格特征。亚历克斯在体检的时候并没有刻意表现，他这

> 样做就好像在父母面前时一样放松——争辩，商量，甚至开玩笑也一样放松。

了解这些能力从哪里得来十分重要。这并非遗传原因：亚历克斯并不会像从父母那里遗传眼睛颜色一样，遗传到与权威人士打交道的技巧。这也并非种族差异：这种能力不会特别倾向黑种人或者白种人。实际上，亚历克斯是黑人，而布林德尔是白人。这些能力来自文化优势。亚历克斯具有这些能力是因为，从他的孩童时代开始，父母对他就事无巨细，言传身教，让他明白社会中的游戏规则，并鼓励他去实践，即便在去医院的路上也不放过演练的机会。

拉里奥认为这就是我们所说的阶级优势。亚历克斯比布林德尔更优越，因为亚历克斯家境富裕，他能上更好的学校，同时他（这也许是最关键的区别）从小就被灌输“权利”意识，而这种意识能使他在未来更好地适应社会。

协同培养的典范

这正是奥本海默具有而兰根缺少的优势。奥本海默从小在纽约曼哈顿富人区长大，父亲是成功的服装商，母亲是画家。他的童年经历可以称得上是“协同培养”的典范。一到周末，奥本海默便由专职司机开车接到郊外别墅，暑假他则到欧洲去看祖父，他就读于中央公园西道的民族文化中学——这所学校可能是全美最进步的学校。奥本海默的传记作家这样写道，那里的学生“被教导要以改造未来世界为己任”。当数学老师意识到他上数学课已开始感到乏味，他就给这名学生单独布置适合他水平的作业。

奥本海默小时候热衷于收集岩石标本。他12岁时就开始与地质学者研讨中央公园岩石的形成。奥本海默给众人留下了深刻印象，最后他被纽约矿物学会邀请做主题演讲。在舍温和伯德的书中，父母对奥本海默兴趣的回应完全可以写入“协同培养”的经典案例：

> 一想到是在成年观众面前演讲，奥本海默就十分紧张，他让父亲向矿物学会一再确认他们邀请的是个12岁男孩。朱利叶斯被逗笑了，他鼓励儿子勇敢地接受荣誉。演讲当天，罗伯特与父母共同出现在现场，父母骄傲地向众人介绍自己的儿子J·罗伯特·奥本海默。当演讲开始，专业地质学家和岩石收集爱好者在震惊之余不禁大笑：因为人们不得不为他找个小木箱垫脚，这样众人才能看到小奥本海默的脸而不只是讲台后面时隐时现的头发。罗伯特虽然羞涩笨拙，但他还是念完了精

心准备的讲稿，获得全场听众雷鸣般的掌声。

现在不用质疑奥本海默一生中展示出的完美处理各种挑战的能力了吧。如果你有一位能给你高屋建瓴的指导的父亲，你肯定明白紧要关头为自己谈判的价值；如果你从小在纽约的民族文化中学读书，你就不会因为一帮剑桥教授准备处罚你而束手无策；如果你曾在哈佛大学读物理，你会很容易与曾经在几个街区以外的麻省理工读工程的陆军少校(注)打交道。

作为对照，兰根在波兹曼的生活贫乏无味，家中还有一个脾气暴躁酗酒成性的继父。“杰克对我们兄弟几个都十分恶劣，”马克说，“所以我们对权威有本能的抵触。”这就是兰根从童年获得的体验：权威靠不住，凡事靠自己。他父母没有在去诊所的路上教他面对医生时如何维护自己的权益，也没有教他面对权威时如何争辩，如何协商。他没有学到过“权利”观念，他只明白了什么是强迫。这看上去似乎是小事，但却成为兰根走出波兹曼，走向世界的障碍。

“我上学的时候也没法获得任何经济援助，”马克继续说道，“我们对那些程序一无所知，在这方面甚至可能说是白痴。我们不知道怎么申请——各种表格，支票簿，这些根本不是我们那个世界中的东西。”

“如果兰根生在富裕家庭，如果他的父亲在社会上广积人脉，我敢保证你会多听到一个17岁获得博士头衔的天才少年的传奇，”兰根的弟弟杰夫说，“这一切都是一个人出生环境与文化背景决定的。兰根当年只能百无聊赖坐在教室里，听老师讲他已经完全理解的东西。如果有人能挖掘兰根的智商潜力，或者他能出生在一个知识分子家庭，他的人生不会如此无聊。”

阶级优越性到底是什么

“特曼人”成年以后，特曼将研究对象中的730名男性分成3组。其中表现最突出的150人（约占总数的20%）被特曼分为A组。这些人获得了真正的成功，他们个个都是明星——有律师、医生、工程师和学者。A组中有90%的人大学毕业，而大学毕业的人中又有98%获得硕士或以上学位；表现中等水平的60%的人分为B组，这些人后来的发展也算“令人满意”；剩下的150人编为C组，特曼认为C组的人没有发挥出自己的智力优势。他们中有的成了邮递员，有的成了会计，有些甚至失业在家。

C组中有1/3的人从大学辍学，1/4的人只有高中文凭。在C组这150人中

——曾几何时被众人视为天才的他们——只有8个人获得了硕士文凭。

A组和C组的区别到底是什么造成的？特曼尝试了各种可能的解释。他考虑了体质和心智健康的差别，考虑了“男性气质–女性气质”的差别，考察了他们的业余爱好。他还详细比较了这些人开口说话和学会走路的年龄，以及小学和中学时代的智商变化。最后，他终于发现，两组差异的根本原因在于：家庭背景。

A组中的绝大多数人来自中产阶级和上层社会。这些人的家庭大多是知识分子家庭，很多人家里都有大量藏书。A组中有一半人的父亲具有大学或大学以上文凭。请记住，在那个时代大学文凭是非常稀罕的。而C组人的家庭环境却是另一种情况，有1/3的人的父亲在八年级的时候就已经辍学。

有一段时间，特曼拜访了A组和C组的每一个人，专门评估他们的个性与举止。研究结果显示，在“协同培养”原则下长大的孩子和在“自然成长”原则下长大的孩子，行为举止截然不同。A组的学生更加机灵、沉着、衣着得体，富有吸引力。实际上，A组和C组在这4个方面的差异极大，大到让人感觉两组人分别属于两种不同的人种。这一结果令人惊讶。人们可以清楚地看到，在父母的帮助下将家族最好一面呈现出来的A组学生，与没有这样做的C组学生存在很大的区别。

特曼的结论令人沮丧，因为C组学生原本也是聪明绝顶。他们在五六岁的时候头脑何等聪明，同时又对世界充满强烈的好奇心。他们曾经是真正的“异类”。特曼的研究结果表明，这些处于下层社会的家庭出生的天才少年，最终几乎没有一个仅依靠自己的智力获得成功。

C组学生到底缺什么？其实缺的东西并不是什么昂贵的、难于找到的东西，也不是DNA的特殊编码或大脑神经的特殊构造。C组所缺的，是我们只要知道都应该给予他们的东西：一个帮助孩子获得应对社会的经验的社群。C组学生的天赋都被浪费了，但是，事实上他们本不应该沦落至此。

如何避免悲剧重演

如今，克里斯托弗·兰根住在密苏里州乡下的一个牧马农场。他几年前结婚后就搬到这里。他已经50多岁，但看上去却还很年轻。他有足球后卫一般健康的体格，胸肌宽厚，肌肉发达。头发一根根梳在脑后。他留着干净整齐的小胡子，戴着一副飞行员眼镜。透过他的目光，你依然能感受到他灼人的智慧。

“我的一天通常是从煮咖啡开始的。然后我来到电脑前，继续昨晚的工作。”不久前他对我这样说，“我发现，如果我在睡前还有没解决的问题，我会一直想着这些问题直到最后睡着。我经常在第二天想出答案。有时我能梦见答案，醒来时我还能清楚记得。有时候我是感觉到了答案，我就会找张纸写下来。”

他正在研究语言学家诺姆·乔姆斯基的著作。他的研究涉及许多著作，他总是从图书馆借来这些书。“我总感觉，越接近原著收获越大。”他说。

兰根似乎对现状很满足。他经营着一家农场，平时可以读喜欢的书，还娶到一位好太太。这比他在长岛当保镖时的生活好多了。

“我不认为有人比我更聪明，”他继续说，“我从来没遇到和我智力水平相当的人，或者理解能力相当的人。我从未见到过，我想未来也不会见到。我对各种可能持开放态度。如果有人想挑战我——‘哦，我想我比你更聪明’——我愿意接受挑战。”

他说这话有自吹自擂之嫌，但其实不是。恰恰相反，他说的话出于一种防备心理。他已经在自己庞杂的思辨研究上花费了10多年，但至今他也没有为其研究结果发表只言片语，更不用说让物理学家、哲学家或数学家评判这些学说的价值了。兰根有一颗万里挑一的脑袋，但他至今没有对这个世界产生什么重要的影响。他没有参加过学术研讨，也不曾在著名学府引领学术研究，他仅仅是生活在密苏里北部的一个牧马农场，整天穿着T恤、牛仔裤，悠闲地坐在自家后院的普通人。他心知肚明这一切多么不合理：这种生活与他的天资丝毫不符。

“我不想迎合主流出版社的口味，”他坦承道，“四处接洽出版社，找代理，和他们讨价还价……这些我都没做过，因为我对这些没兴趣。”

这其实等于承认了自己的失败。只要是他思维活动范围内的经历都以失败告终。他也知道为了能更好地与社会沟通，他需要更努力，但是他不知道该怎么努力。他甚至都不能成功让微积分老师明白自己的良好愿望。有些事情，其他动脑筋较少的人反而能掌握得更好。因为，那些人在发展的道路上获得了帮助，克里斯托弗·兰根没有获得过这种帮助。这不是借口，而是事实。一直以来，兰根的努力都依靠个人奋斗，然而，没有哪个摇滚巨星、职业球员、或是软件业亿万富翁仅依靠自己的努力最终获得成功。

1. 很多研究结果显示智商中基因遗传因素占一半。

2. 这里指曼哈顿计划负责人莱斯利·格罗夫斯少校。——译

者注

第5章 乔·弗洛姆的三个启示

“玛丽收了我们25美分。”

世界法律事务所之翘楚

乔·弗洛姆是美国世达律师事务所（Skadden, Arps, Slate, Meagher and Flom）唯一一位仍在世的“冠名”合伙人。他的总裁办公室坐落在曼哈顿康泰纳仕大厦。弗洛姆个子不高，背稍微有点驼，他的脑袋很大，一对招风耳十分显眼，蓝色的小眼睛藏在大号眼镜片后面。他现在身材瘦削，但在他事业顶峰的时候，他也曾体重超标。弗洛姆走路时身体摇晃得厉害，思考时会在纸上乱写乱画。平时他说话习惯咕哝，然而一旦他迈出办公室来到大厅，整个事务所就顿时变得鸦雀无声。

弗洛姆的童年正值美国经济大萧条时期，他小时候家就在布鲁克林区布朗公园附近。他的父母是中欧的犹太移民。父亲伊萨德曾在服装厂工会工作，后来去了女装厂做裁缝。母亲则在家接一些缝补衣服的活儿赚些零钱。他们家的经济条件处于贫穷状态。他小时候几乎每年都要搬家，因为那些年，房东通常给新房客一个月免费试住，只有充分利用不同房东的一个月免费试住优惠，弗洛姆一家才能勉强支撑下去。

上初中时，弗洛姆参加了汤森哈里斯中学的入学考试。这所学校坐落在曼哈顿列克星敦大街，它在建校以来的40年间，先后培养出了3位诺贝尔奖得主，6位普利策奖获得者，和一位最高法院大法官，还有作曲家乔治·格什温以及小儿麻痹症疫苗发明人乔纳斯·索尔克。他考进了这所学校，从此，母亲每天早晨给他10美分买早饭——三个油炸面包圈，一杯橘子汁儿和一杯咖啡。放学后，他在服装厂推小车赚零花钱。后来他又在曼哈顿上城的城市学院读了两年夜校，他白天则在外打工赚学费。再后来他参了军，最后他考入哈佛大学法学院。

“我6岁的时候就想学法律。”弗洛姆说。他没有学士学位，哈佛法学院还是收了他。“为什么？因为我给他们写了一封信说明我的过人之处。”弗洛姆向来行事简洁，连这个回答也不例外。在20世纪40年代末，弗洛姆在哈佛读书的时候从来不做笔记。“到校第一年，班上所有同学都傻乎乎地在课堂上记笔记，课后列提纲，写摘要，最后还要用专门的本子工整地抄一遍。”弗洛姆当年的同学查尔斯·哈尔回忆道，“这是一般同学的学习方法，但弗洛姆从不这么做。他从不记任何笔记。他好像天生有一种我们称之为‘像法官一样思考问题’的能力。他在审理案件时总能充分运用这种能

力。”

弗洛姆的名字被刊登在《哈佛法学评论》（*Law Review*）上——这是最优秀学生才拥有的荣誉。圣诞节是学生的“求职季”注，弗洛姆到哈佛的第二年，参加了当时纽约最大的法律事务所的面试。“我当时是个笨拙的胖小子，我在那些地方感觉浑身不自在。”弗洛姆回忆道，“那年求职季结束后，我成了班上最后两名没找到工作的学生之一。后来，我的一个教授告诉我，有些同学合伙开了家律师事务所。我跟这些人见了一面。会面中，这帮同学一再告诉我，自己开事务所很有可能会面临没有客户的风险。他们对我说得越多，我越喜欢他们。最后我说，无论如何，我愿意承担风险。他们给我的起薪是每年3 600美元。”一开始，建立起世达律师事务所的创始人有3个：马歇尔·斯卡顿、莱斯利·阿普斯（两人当时刚被华尔街最大律师事务所拒于门外）和约翰·斯莱特（一度在泛美航空公司工作）。弗洛姆成了他们的助理。他们在华尔街雷曼兄弟大厦顶层租了一小套间作为办公室。“我们接哪种类型的案子？”弗洛姆笑着说道，“只要是上门的案子我们都接。”

1954年，弗洛姆成了世达律师事务所的合伙人，这一时期世达开始飞速发展。公司律师人数很快达到100人，接着是200人。当公司雇员人数接近300人的时候，弗洛姆的一位合伙人莫里斯·克莱默找弗洛姆谈话。他觉得把哈佛法学院毕业的研究生招进公司让他有一种负疚感，原因是现在世达的规模已经大到超乎想象，不可能继续扩张下去，公司现有的许多雇员将很难获得提拔的机会。弗洛姆则告诉他：“哈哈，我们公司的规模会达到1 000人。”弗洛姆总是如此雄心勃勃。

如今，世达律师事务所在全球有23家办事处，律师近两千名，公司每年赢利超过10亿美元，是世界上规模和影响力最大的法律事务所。现在，弗洛姆的办公室里挂着他和老布什以及克林顿的合影照片，而他的超豪华公寓位于繁华的纽约上东区，弗洛姆达到了他人生和事业的顶峰。在将近30年的时间里，如果你拥有一家世界500强企业，正准备收购一家公司，或者被一家公司收购，抑或你是社会名流，正巧碰上点什么麻烦，那么乔·弗洛姆将是你的代理律师，世达律师事务所将是你的代理律师事务所；如果他们还不是，那你会想尽办法请他们介入。

几个小故事

读到这里，我希望你已经能对这类故事心中有数。聪明的移民后代克服了贫困和大萧条，即便不能在当时著名的律师事务所谋职，也能通过自己的智慧和努力获得成功。这是一个丑小鸭变白天鹅的故事。然而通过冰球明

星、软件业亿万富翁和“特曼人”的故事，我们知道，成功总有原因。成功人士不可能独自走向成功，他们总是特定地点和特定环境的产物。

就像研究比尔·乔伊和克里斯托弗·兰根一样，我们将用相同方法分析乔·弗洛姆的成功因素。我们不去赘述弗洛姆的天赋，性格和雄心壮志，这三个方面他一个都不缺；我们也不准备渲染客户对他的溢美之词，对他天才工作的赞许，以及世达律师事务所创造的一个又一个传奇案例。

我将向你讲述发生在弗洛姆的成长环境——纽约移民区——的几个小故事，其中包括法学院学生比克尔的故事，简克洛父子的故事，还有波吉尼特夫妇的故事。借此我将回答本章的中心问题：乔·弗洛姆的机遇何在。既然“异类”在成功路上总能获得帮助，我们就希望从弗洛姆的生存环境中找到帮他成功的关键因素。

人们之所以爱听丑小鸭变白天鹅的故事，是因为这样的故事总少不了孤胆英雄与命运搏斗的过程。但是弗洛姆的生活经历使人产生的迷惑多于对他成功的顶礼膜拜，因为他生活中有许多因素乍看上去没什么优势可言——父母是贫困的服装厂工人，一家生活在犹太人遭受严重歧视的时代，又恰逢经济大萧条——然而，这些因素最终却出人意料地成为优势。乔·弗洛姆是超常之辈，然而他的超常之处却未必是你所设想的那样；他的故事可以让人明白这位纽约律师大亨成功的玄机。到了本章结尾，我们将从弗洛姆的故事中得到某些启示，并将这些启示运用到纽约法律界，即便我们没有更多细节，我们也能预测这些法律精英们的家庭背景，年龄和出身。现在就让我们先来看看这些故事。

启示一：身为犹太人的重要性

亚历山大·比克尔是弗洛姆在哈佛大学法学院的同学。像弗洛姆一样，比克尔也是东欧犹太移民的后裔，也在纽约公立学校和城市学院读书。他同样是法学院的明星学生。事实上，要不是因为比克尔不幸患上癌症停止工作，他可能会成为最著名的宪法学者。1947年，比克尔和法学院的其他同学一样，在圣诞节的“求职季”前去曼哈顿找工作。

他找工作的第一站是华尔街的马奇罗斯律师事务所（Mudge Rose）。和那个年代大多数律师事务所一样，这家事务所传统而保守。马奇罗斯始创于1869年，理查德·尼克松在1968年赢得总统大选前一直在这家公司工作。“我们的公司像一位一辈子只愿上两次报纸——一次是出生，一次是去世——的小老太太。”公司一位著名高级合伙人如是说。比克尔第一次来公司面试的时候，他先被带领在公司内部四处转转，然后逐一与合伙人见面。最后，他被带到藏书室和公司高级合伙人见面。你可以设想一下当

时的情景：深色的墙面，刻意磨旧的波斯地毯，一卷卷皮质绳带捆绑的法律卷宗，墙上挂着马奇先生和罗斯先生的肖像油画。

“我通过了所有面试，”多年后比克尔说，“最终我被带到资深合伙人办公室。合伙人花了很大工夫跟我解释我这样的‘出身’是怎样的一个先例”——比克尔刻意强调这个词是为了说明，当年这个用词是对他移民背景的委婉说法——“我已经在面试的程序中走到了最后一步。但是我知道像这样的公司，录取我这样的出身的人，可能性是多么小。当他祝贺我取得进步的时候，我就明白了他的意思是说他不能给我这个职位。当然他还要客气地表达他很高兴面试我，诸如此类。”

上面这段是比克尔的回忆录节选，从中可以看出采访比克尔的记录人对当时的情景感到困惑。他在口述回忆录的时候，已经在职业上取得了相当的成就：他曾在最高法院大显身手，他写的著作才华横溢。因此，马奇罗斯事务所因为“出身”向比克尔说不，就好像是芝加哥公牛队因为不喜欢来自北卡罗来纳的黑人而拒绝乔丹。马奇罗斯律师事务所的这种做法让人摸不着头脑。

“你已经小有成就，是未来之星，结果还是这样？”采访者问道，意思是难道他们不会为你而破例吗？

比克尔：“未来之星，算了吧……”

在20世纪四五十年代，保守的纽约法律事务所都有点像私人俱乐部。他们的总部一定设在曼哈顿市中心，一定靠近华尔街，他们一定在一栋森严的花岗岩外墙大楼里办公。这样的律师事务所，其合伙人一定是常春藤名校毕业，他们去同一所教堂做礼拜，夏天去长岛的同一个度假村度假。他们一定穿着老派的灰色西装，他们的合作伙伴也都是“白鞋公司”[注]——很显然，这些人都是俱乐部或酒会上出尽风头的白人，他们当然在选择雇员的时候非常挑剔。欧文·斯迈格在其著作《华尔街律师》（*The Wall Street Lawyer*）中研究了那个时期的纽约法律企业，他在书中这样写道：

> 北欧血统的律师们，总有着开朗的性格、整洁精致的仪容。他们毕业于“体面的”学校，有着“体面的”社会背景和处理问题的经验，并且总是精神饱满。一位前法学院院长在谈到毕业生找工作需要哪些品质时，给出了更清晰的表述：为了找到好工作，（学生的）家族需要有良好的人际网络，他们需要有良好的工作能力，需要有良好的个性品格，或者有以上要素的组合。这些要素的组合可被称为“可接受性”。如果学生拥有以上任何一个要素，他可以顺利找到一份工作；如果他拥有以上两个要素，他找的工作可以有选择；如果他同时具有以上三

个要素，他就可以想在哪儿工作就在哪儿工作。

比克尔的头发并不柔顺，他的眼睛也不是蓝色，他说话时地方口音很重，如果追溯其家族根源，他们也就是“所罗门的后裔”，从罗马尼亚的布加勒斯特来的耶特·比克尔的子孙，他们也仅是近年来活跃在布鲁克林的下层社会而已。他说他去城里找工作的时候非常不舒服，他当然会感觉不舒服：他是一个个头不高，说话带有布鲁克林鼻音，呆头呆脑的犹太小子，所以你应该能够想象他当年到藏书室面试时，那些银发贵族怎样看待他。在那个年代，如果你的家庭背景、宗教信仰、社会地位不符合要求，即便你从法学院毕业，你也只能去那些二流的、刚起步的小事务所，或者自己创业。这样一来，无论来了什么案子你都得接手——这些案子通常都是那些大事务所不愿接的生意。这种现实的确相当不公平。然而对于“异类”，他们时常身处逆境，这些不利因素却常常最终成为他们的机遇之源。

华尔街老派的律师事务所总对他们所接的工作有着严格界定。首先他们专做公司律师。他们代表美国最大最受人尊敬的公司。这里的“代表”意思是，他们处理这些大公司股票及债券发行的税务与法律事宜，确保他们客户的公司经营活动不与联邦法规相抵触。但是他们并不做诉讼；也就是说，这些公司中只有少数有专门处理辩护与诉讼的部门。保罗·克维斯——以保守著称的凯维律师事务所（Cravath，Swaine&Moore）创始人——有一次接了这样的诉讼委托，但是最终他们帮助客户在会议室解决了问题，而不是通过法庭。“在我的哈佛同学中，大家都认为只有处理债券和税务的法律问题才是正经事儿。”另一家保守的律师事务所创始人回忆说，“我们有自己的正规业务。诉讼只算是小把戏，不适宜让循规蹈矩的律师来处理。那个时代公司之间没有那么多诉讼。”

老派事务所不愿意接的另一项业务是公司间的恶意收购[注]。现代社会公司并购者和私募基金对企业的并购案司空见惯。然而直到20世纪70年代，一家公司在没获得收购目标同意的情况下将其收购是十分令人反感的。像马奇罗斯以及华尔街的其他律师事务所都不愿意接触这类案子。

“恶意收购令人反感之处就在于收购是恶意的，”商业杂志《美国律师》（*American Lawyer*）的创始人史蒂文·布里尔说，“这样做会让人斯文扫地。如果你在大学时最好的朋友当了某个公司的CEO，他已经经营很长一段时间，而且业绩也还不错。忽然有个公司并购者跳出来说你朋友的这家公司非常差，应该低价出让才对。你听到这个一定会很鄙视这个虚张声势的并购者。对恶意收购的反感就是由此而来。”[注]

在20世纪五六十年代，找上布鲁克林或布朗克斯地区犹太人律师事务所的

业务，正是“白鞋公司”不屑一顾的生意：诉讼。诉讼中的重头戏又数“表决授权书之战”[注]。“表决授权书之战”是恶意收购者收购出价的一个核心策略。当投资者对某个公司感兴趣，他会指责公司现任董事会的管理水平，并写信给股东，要求股东给予他们“表决授权书”，这样他们就能通过影响投票结果撤换现任公司董事会。打“表决授权书之战”的官司，投资者能找的就只有乔·弗洛姆这样的大律师了。

法律史学家林肯·卡普兰（Lincoln Caplan）在《律师帝国》（*Skadden*）中这样描述当年的公司收购：

> “表决授权书之战”的优胜者在蛇窖[注]（正式叫法是财务室）中产生。各方律师与仲裁人见面。仲裁人的作用是决定哪些代理权有资格。这样的会议一般是在非正式场合下，所以整个过程充满着你争我夺的场面，局势瞬息万变，但时常对手们也会穿着T恤，分享带来的水果和威士忌。有时候遇到蛇窖中也无法解决的争议，就需要投票决定。
>
> 律师们有时会通过和自己有裙带关系的仲裁人影响投票表决结果；当然仲裁人则从双方收取好处。资方的律师会争夺倒戈者的表决授权书（“我对此持保留意见！”），反之亦然。在蛇窖会议中占优势一方的律师通常善于临场发挥。这样的律师对表决授权书的规则了如指掌，在这点上，几乎没人比得上乔·弗洛姆……
>
> 弗洛姆很胖（一位律师说当时他起码超重100磅），体型让人感觉不舒服（对他的合作者来说，他的模样像只青蛙），对社交礼节视而不见（他能当众放响屁，或是在跟人交谈的时候把烟头在离对方脸很近的地方挥来挥去而毫无歉意），而在同事甚至对手眼里，他总是十分强势，在谈判中志在必得。

“白鞋”法律事务所如果遇到有收购需求的客户，他们也会打电话叫弗洛姆来参与。他们自己不愿意碰这种案子，所以他们很乐意把这块业务外包给世达。“弗洛姆早年的专业方向是表决授权书诉讼，我们自己并不做这个，就如同我们也不做婚姻诉讼一样。”凯维律师事务所的长期合伙人罗伯特·里夫坎德说，“我们给出的理由是我们对这方面了解不多。我记得有一次我们的一个客户牵涉表决授权书诉讼，我的一位资深合伙人说，好吧，我们把弗洛姆叫来。弗洛姆来到会议室，我们坐下来向他描述案件概况，他则告诉我们接下来如何处理。他走后我对合伙人说：‘其实我们也能做，你说呢？’我的合伙人说：‘不，不，不，我们不能做。我们绝不做这

种案子。’所以我们从来不接受这样的委托。”

然而到了20世纪70年代，人们对诉讼的厌恶情绪日渐式微。联邦管制开始放松，企业借贷变得越来越容易，市场趋向国际化，这一切导致公司收购案件的数量和规模激增。“20世纪80年代，如果在商业圆桌会议（美国公司管理层经常组织的社交会议）上调查人们对公司收购的态度，2/3的人会说不。”弗洛姆说，“然而现在，所有人的答案都是：没问题。”公司需要防范竞争者的法律诉讼，对恶意收购者进行反击。投资人若想突破防线买到另一家公司，则需要法律条文的支持，股东们也希望获得更多权利。这些收购案涉及的金额越来越高。从20世纪70年代中期到20世纪80年代末，华尔街公司收购与公司合并涉及的年总金额增长了2000%，最高达到每年2 500亿美元。

曾经老派律师事务所不屑一顾的业务——恶意收购和诉讼——忽然之间变得炙手可热。那谁是这个领域的专家呢？就是那批10年到15年前去不了市中心大公司，只能去二流事务所的律师们。

“（‘白鞋公司’）一直认为恶意收购的案子不值一提，但后来游戏规则变了，他们于是坐下来开会说，嗨，我们应该进入这个领域，我们在这方面落后了。”弗洛姆说，“如果你在某一领域获得了声誉，生意就自动找上门来了。”

仔细想一想就能发现，这跟比尔·乔伊和比尔·盖茨的故事是多么相似。他们也曾身处前景不明的领域，更不敢奢望获得世界范围的认可。但是不久，个人电脑革命爆发，而他们恰巧已经积累了10 000小时，他们已经做好准备。弗洛姆的情况也一样。他在世达花了20年时间在其专业领域磨砺以须，忽然之间世界形势变了，他已经做好准备。弗洛姆并不是克服了逆境，而是原先的逆境忽然之间变成了机遇。

“并不是因为这些人比其他律师更聪明，”里夫坎德说，“而是因为他们磨炼了多年的技巧因时势的改变而突然之间变得极有价值。”注

启示二：生育潮低谷之幸

1919年，莫里斯·简克洛考入布鲁克林区的一家法律学校。他是罗马尼亚犹太移民的后裔，他父母有7个孩子，他是家中的长子。他的同胞兄妹中一个在布鲁克林开百货商店，两个经营服装生意，一个开了绘图工作室，一个制作销售羽毛帽子，还有一个在一家地产公司做会计。

莫里斯是兄弟姐妹中最聪明的一个，也是唯一考上大学的。毕业以后他到布鲁克林法院街创业。他是一位高雅之士，他头戴洪堡软毡帽，身穿布克兄弟套装，夏天他则会换一顶硬草帽。他娶了漂亮的丽莲·黎凡特，丽莲是一位著名的犹太法典学者的女儿。他开上了好车，也把家搬到了富人聚居的皇后区。他跟合伙人收购了一家纸业公司，未来的前景一片光明。

这是一个年轻有为、在纽约律法界崭露头角的青年，他看似有着成为大牌律师的所有潜质。他资质很高，受过良好的专业教育；他来自正统法律教育体系内受过良好教育的家庭，他生活在世界上最繁华的大都会。但是奇怪的现象发生了：意料中的结果一直没出现，莫里斯满心渴望的事业上的成功从未实现。实际上，他从未走出过布鲁克林的法院街，在那里他一直为事业苦苦挣扎。

莫里斯的儿子叫莫克，他和父亲一样，也成了律师。但是儿子的经历跟父亲的大相径庭。莫克在20世纪60年代开了一家法律事务所，后来他将这家事务所和另一家早期有线电视台特许权打包卖给了考克斯广播公司，他因此赚了一大笔钱。在20世纪70年代他又开了一家版权代理公司，该公司发展至今已经成为世界知名的出版商。他拥有自己的私人飞机。父亲没有实现的理想在儿子这一代全都实现了。

为什么儿子莫克能在父亲莫里斯无法成功的领域获得成功？其中的原因自然会有一大串。但还是请读者们回顾一下19世纪30年代诞生的巨头企业和1955年出生的软件程序员的故事，再让我们看看简克洛父子之间的差异。是不是也存在一个纽约成功犹太律师出生的最佳时间？当我们得出结论的时候，我们也就可以解释莫克·简克洛成功的原因，同时这也是弗洛姆的成功给我们的第二个启示。

在前面有关天才兰根的章节中我们提到了刘易斯·特曼的天才研究。他研究的是1903年到1917年间出生的儿童，从孩提时代到成年时代的人生经历。研究发现，这些儿童时期的天才最后分裂成两组，一组获得真正的成功，另一组则是彻底失败，而划分这一切的是家庭的经济背景。在这一点上，特曼的研究结果与安妮特·拉里奥的观点一致，即父母的生活方式、父母所属阶级，对子女的成才至关重要。

然而，特曼的研究结果还可以用另一种标准来划分，即“特曼人”的出生年份。如果按出生年份将“特曼人”分为1903年至1911年组和1912年至1917年组两组，我们发现“特曼人”中的失败者绝大多数属于第一组。

对这一现象的解释不得不提到20世纪的两件大事：20世纪30年代的经济大萧条和第二次世界大战（1939年至1945年）。假如你在1912年以后出

生——也就是1912年至1917年组——你大学毕业的时候，经济大萧条最糟的日子已经过去，接下来便是“二战”。你很可能入伍才三四年战争就结束了，但因为你比较年轻，时势对你不会造成什么坏的影响（当然你得平安从战场回来）。

然而那些出生在1911年以前的“特曼人”就没这么幸运了。他们在大学毕业的时候正值经济大萧条最困难的时期，几乎不可能找到工作。“二战”爆发时，他们正好年近40岁，这意味着当他们应征入伍，他们业已开始的职业生涯、家庭生活，最年富力强的岁月被打断了。1911年之前出生的人在人口统计学意义上是相当不幸的，20世纪最大的战争灾难直接冲击了他们的黄金岁月。

将上面的人口学统计逻辑运用到像莫里斯·简克洛这样的纽约犹太人律师身上也同样合适。当年像他这样的犹太人没法进入大律师事务所，所以他们只能独立创业，接一些遗嘱、离婚、合同纠纷……诸如此类的零碎业务。到了经济大萧条时期，所有的独立创业者都消失了。“大城市里律师的收入已经降到家庭最低生活保障线以下，”历史学教授杰罗德·奥尔巴赫在描述大萧条时期的纽约时写道，“一年以后，有1 500名律师申请工作救济金。纽约律师中有一半是犹太人。最后犹太律师发现他们的生活只剩下‘有尊严的饥饿’了。”更不用说，许多年来他们从事业务赚的钱远比他们的基督徒同行注少得多。莫里斯·简克洛生于1902年。20世纪30年代大萧条开始时，他刚结婚，买了新汽车，把家搬到皇后区，在造纸工厂上投了一大笔钱。所以莫里斯此时的事业时机不能再糟了。

“他本来准备赚笔大钱，”莫克·简克洛谈到父亲时说，“但是大萧条在经济上彻底毁了他。他的储蓄所剩无几，也没有家族势力可以依靠。从那以后他就变成公证人一类的律师了，再不敢冒任何风险，他经受的打击已经够多了。父亲不得不为25美元的生意折腰。他有个在牙买加储蓄银行工作的朋友能给他介绍些客户。他为25美元的生意拼命工作，就为区区25美元。”

“我还能记得父亲母亲早晨的一次对话，”简克洛继续说道，“父亲对母亲说：‘我现在身上有1美元75美分。我需要10美分坐公交，10美分坐地铁，还有25美分买三明治。’说完他把余下的钱全部留给母亲。他们一直在生活的边缘挣扎。”

现在让我们比较一下像莫克一样出生在20世纪30年代的人。

下面表格列明的是1910年至1950年美国的人口出生率。表中显示，1915年有300万新生儿，1935年新生儿数目比1915年少60万，在紧随其后的15年里，新生儿的数量又回到300万。我们也可以用更精确的每千人出生

率来反映人口变化。每1 000个美国人当中，平均就有29.5人出生在1915年，18.7人出生在1935年，24.1人出生在1950年。20世纪30年代被称为“出生低谷”，人们为了度过大萧条时期的经济困难，尽量少生孩子，结果那10年的出生人口显著少于前一个时期和后一个时期。

年份	出生人口（人）	每千人出生率
1910	2 777 000	30.1
1915	2 965 000	29.5
1920	2 950 000	27.7
1925	2 909 000	25.1
1930	2 618 000	21.3
1935	2 377 000	18.7
1940	2 559 000	19.4
1945	2 858 000	20.4
1950	3 632 000	24.1

经济学家H·斯科特·戈登（H. Scott Gordon）在一份出生低谷时期人口优势的研究报告中写道：

> 当他第一次睁开双眼，他看到的是宽敞的医院，这是为之前一个人口高峰准备的。医生们时间充裕，在下一个人口高峰到来前，他们可以享受一段时间的清闲。到了他上学的年龄，等待他的是完善的校舍设备和人数充足的教师队伍。到了高中，虽然他们的篮球水平不及上代学生，但这丝毫不影响他们继续使用体育设施。大学则成了令人身心愉快的地方；学校有足够的教室和宿舍，他们不必在食堂拥挤排队，教授们对学生的辅导时间也相当充裕。到了他们就业的年龄，劳动力开始不足，但需求反而高涨，因为紧随其后的人口高峰需要获得更多的商品与服务。

20世纪30年代早期在纽约，学校的班级规模都很小，人数只是25年前班级人数的一半。很多新校舍都是为之前的人口高峰准备的，教师们的水平都很高。

“20世纪40年代纽约的公立学校在当时是最好的，”长期研究城市教育史的纽约大学教授黛安·拉维奇说，“20世纪三四十年代的教育工作者要是换到其他时期或去其他地方，一定能当大学教授。他们都很出色，却找不到理想的工作。他们之所以选择到公立学校教书，是因为这里可以获得一份稳定的收入，有养老金保障，不至于被无情地解雇。”

相同的原因使这代人上大学的时候也备受照顾。下面要提到的人物是20世纪七八十年代纽约最好的诉讼律师特德·弗里德曼。和弗洛姆一样，他也出身贫寒，是在生存线上挣扎的犹太移民后代。

“当时我有两个选择，城市学院和密歇根大学。”弗里德曼说。当时城市学院免学费，密歇根大学——现在是美国的顶级大学——学费每年450美元。“如果在密歇根第一学期成绩优秀的话，你就能拿到奖学金。”弗里德曼说，“所以如果我的学习成绩好，我就只需要付第一年的学费。”一开始弗里德曼倾向于留在纽约。“所以我去城市学院试听了一天的课，但是我发现我不喜欢那里。我想，这里大概相当于把布朗克斯科技学校（他高中时期就读该校）的学制再延长4年吧。于是我收拾行囊，搭便车去了安娜堡。”他继续说道：

> 那年暑假我赚了几百美元。当时我在纽约卡茨基尔找了份工作，我赚足了第一年学费所需的450美元，多出来的钱我就留给家里。初到密歇根的安娜堡，我就找到了一份在高档饭店做服务生的兼职，同时在福特公司胭脂河工厂上夜班。这些工作赚的钱真解决了我很大问题。那时候找工作并不是很难，工厂都在招人。我在成为律师前拿工资最高的工作是当建筑工人，那年夏天，安娜堡正在建造克莱斯勒的试车场。在法学院读书的那些年，我每逢暑假都去那里干活。当时的工资的确很高，大概是因为经常加班工作的缘故吧。

仔细想想这个故事的来龙去脉。首先，弗里德曼有努力工作的意愿，他对自己负责，努力完成学业。但是另一点——这一点也许更为重要——在弗里德曼当时所处的美国，只要你有努力工作的意愿，你就能为自己负责，你就能完成学业。那时的弗里德曼，正处于“经济条件极差”的生活状态，是个来自布朗克斯平民区的小子，父母都没有上过大学。但是看看他上大学是多么容易吧。他毕业于纽约的公立学校。那个时候纽约的公立学校为世界所羡慕。他大学的第一个选择是城市学院，学费全免，第二个选择是密歇根大学，学费也仅为450美元；而且入学条件十分宽松，还允许学生们试听一天课程。

他是怎么到达密歇根的呢？搭便车，没有花一分暑假打工赚的钱。等到了学校，他很快找到几份兼职工作，原因是当地工厂急需招工。工厂当然急需招工：人们必须维持20世纪30年代之前出生人口的生计，又必须供养20世纪30年代以后逐年增加的人口。从某种意义上说，成功的可能性不来自我们自身，也不来自我们的父母，而是来自我们的时代：即我们在历史上所处的特定地点和所面临的特定机会。对于一个未来想做律师的人而言，20世纪30年代早期是最佳出生年代；如同1955年之于软件工程师，

1835年之于企业家。

如今，莫克·简克洛的办公室坐落在帕克大道的摩天大楼中，办公室里挂着精美的现代艺术品。他对家族趣闻侃侃而谈。（“我母亲有两个姐妹。一个今年99岁，另一个则在90岁的时候过世了。99岁的姨妈是个精明女人，她嫁给了姨父艾尔。艾尔是媚登峰注的销售总裁。有一次我问他：‘姨父，除了纽约，其他地方都是什么模样？’他说：‘老弟，你只要离开纽约就明白，除了纽约其他地方都是小地方。’”）他让人感觉，世界对他来说，只要他愿意，一切都可以自由索取。“我总愿意冒险，”他说，“早年我创建有线电视公司，我是在公司差点儿拖垮我的前一刻卖掉它的。我相信我能行。”

莫克在纽约公立学校读书的时候，正值这些学校状况最好的时期，莫里斯就读纽约公立学校的时候，却正值学生超员的时代。莫克去了哥伦比亚大学法学院，因为在人口出生率低谷时期出生的孩子可以更自由地选择学校。而莫里斯只去了布鲁克林法律学校，这已是1919年出生的移民后代所能去的学校中相当不错的一个。莫克卖掉有线电视公司赚了上千万美元，而莫里斯却为25美元生意卖命。简克洛父子的故事告诉我们，乔·弗洛姆的飞黄腾达不可能发生在任何时代。即便他天资极高，即便他的家庭背景得天独厚，他都不可能逃脱时代的局限。

“我母亲头脑一直很清晰，直到她过世前五六个月。”莫克说，“在她神志不清的时候她会说些她以前从未说过的话。她为1918年在大流感注中过世的朋友流泪。我父母那代人这样的事经历多了。他们得以幸存，而那场大流感夺取了全球1/10人口的生命。恐惧笼罩着世人，朋友一个个死去。接下来就是第一次世界大战，然后是全球经济大萧条，紧跟着又是“二战”。他们那代人的确没有什么机会可言，他们生活在最困难的时代。如果我父亲不是出生在那时候，他的人生会比现在成功许多。”

启示三：服装厂与有意义的工作

1889年，路易斯·波吉尼特和瑞吉娜·波吉尼特夫妇在汉堡登上了前往美洲大陆的邮轮。路易斯来自当时还属波兰的加利西亚，瑞吉娜则生于匈牙利的一个小镇。他们结婚没几年，已经有了一个宝宝，瑞吉娜现在又怀上了第二胎。在这13天的旅途中，他们住在轮机舱上面的舱室，当轮船随风浪颠簸的时候他们就使劲靠在双层床上。他们在纽约有一位熟人：路易斯的姐姐，移民纽约已有10年的莎莉。他们身上带足了钱，不过只能维持几个星期。和当年其他移民美国的人一样，他们的未来无法预料。

路易斯和瑞吉娜在曼哈顿下东区的埃尔德里奇大街找到一处小公寓，月租8美元。安顿下来以后，路易斯就开始出去找工作。他看到人行道两旁小商贩和水果摊密布，热闹非凡。市井生活的生机与活力使他在老家的经验相形见绌。他先是深受震动不知所措，而后振奋精神，准备在新的世界里大显身手。他先找到他姐姐在拉德罗大街的鱼店，说服姐姐把一批鲱鱼赊给他卖。他在人行道旁摆了两个装鱼的大桶就算摆出了鱼摊子，他在摊前用德语来回吆喝：

可炸，可烤，还能做汤，味道鲜美！每餐必食，老幼皆宜！

到那个周末，路易斯赚了8美元，第二星期他赚了13美元，对于波吉尼特夫妇来说这是笔可观的收入。但是他们都觉得街边卖鲱鱼的生意没什么前途，于是路易斯决定做点其他小买卖。他先是卖毛巾和桌布，但收入太少，他又转向卖笔记本，然后是香蕉，然后是袜子，但是这种小买卖似乎也不是有前途的生意。他们第二个宝宝出生了，是个女孩。现在路易斯有4口人要养活，他需要在生意上有所突破。

路易斯开始在下东区的大街小巷寻找机会，如此寻寻觅觅过了5天。当他就快放弃希望的时候，他终于找到了机遇。他坐在街边的木箱之上，吃着瑞吉娜给他做的三明治午餐，他想到了——服装。他所到之处，满眼全是开门迎客的服装店——套装、便装、工作服、衬衫、裙子、短衬衫、裤子。他惊奇的是，所有衣物全是成品。而在路易斯的故乡，人们都是在家自己做衣服，顶多是请附近的裁缝做。

“让我感到最为惊奇的不是这些成衣的巨大数量——当然这件事本身也令人吃惊——”多年以后，路易斯已经成为一家事业兴隆的妇女儿童服装厂老板，他写道，“而是在美国，即便是穷人，也不愿意再费时费力地做衣服，而是选择到商店买。这就是我要进入的领域，这是一份令人激动的事业。”

路易斯随身带一个小笔记本，无论走到哪儿都记下人们穿什么，服装店里卖什么——男装、女装、童装。他总在搜寻各种新款服装——人们想要穿而商店却没有卖的款式。他在街上搜寻了4天，第4天晚上，他在回家路上，看到街边有五六个小姑娘在玩“跳房子”游戏。他注意到有个小姑娘衣服外面套了一件绣花小围裙，小围裙从前面掖进去到后面打了个结，非常好看。这件特别的衣裳打动了他，他想起下城区服装店的货品清单中没有这种小围裙，他也从来没见过有人在卖这种小围裙。

路易斯回到家把此事告诉了瑞吉娜。他们刚到美国的时候买了一台老式缝

纫机。第二天一早，路易斯就到赫斯特大街纺织品店买了100码方格纹棉布和50码白条纹布。他回到自己的小公寓，把布料铺在餐桌上。瑞吉娜开始裁剪布料——小的给刚学步的幼儿，大的给儿童——一共做了40条小围裙。他们剪裁完毕就开始缝纫，一直到午夜，瑞吉娜上床休息，路易斯接过妻子的活儿继续干。到了早晨，瑞吉娜起床开始裁扣眼，做纽扣。早晨10点，40条小围裙全部完成。路易斯把所有的劳动成果搭上胳膊，出了门，上了赫斯特大街。

“儿童小围裙！小姑娘围裙！彩色10美分一条，白色15美分一条！儿童小围裙！”

10点刚过，40条小围裙竟全部卖光了。

“亲爱的，我们有自己的生意了！”他从赫斯特大街径直跑回公寓，一进门就对瑞吉娜兴奋地大喊。

他激动得牵住妻子的手和她跳起快步舞。

“你得帮助我，”他嚷道，“我们要一起工作！亲爱的，这是我们的事业。”

像弗洛姆，波吉尼特夫妇，简克洛父子这样的19世纪末20世纪初的犹太移民，跟同一时期的来自其他地方的移民不同。来自爱尔兰和意大利的移民多是欧洲贫困地区的农夫，而犹太人移民则不是。许多世纪以来，欧洲统治者不允许犹太人拥有自己的土地，所以他们无论在城市还是乡村，都是通过商业和手艺营生。第一次世界大战前的30年间，进入美国的70%的东欧犹太人都掌握一种手艺技能。他们来到美国后，有的开了小杂货店，有的经营钟表店，但其中绝大多数人都有服装买卖的经验。他们中有男装裁缝，有女装裁缝，衣帽裁缝，皮革、皮毛裁缝，不一而足。

拿路易斯为例，12岁时他离开了贫困的父母来到小镇布尔泽斯科（波兰境内），成为当地一家商店的伙计。后来他获得一个机会，跳槽进了名叫Schnittwaren Handlung（字面意思为布料、衣料、布匹制作）的布匹行。“那年头，布匹裁缝的工作就是给人做衣服，”他写道，“在这些并不富裕的地方，人们生存的3样必需品中，食物和住所可以很简单，服装则需要精挑细选。服装行当的商人们会从全欧洲采购最精美的衣服，贸易商则会在每年的巡回采购中参观各处生产中心——当时我遇到很多服装富商，他们的音容笑貌还时常浮现在我脑海中。”

路易斯在一个叫爱泼斯坦的人开的布匹店打工，后来又去了附近杰斯罗镇的布兰德斯塔特商行当店员。正是在这里，路易斯开始了解每一种布料的特点，学习打理各种各样的布料。他甚至只需摸一摸布料就能告诉你织物

的密度，在哪家工厂生产，产地在哪儿。几年后，路易斯来到匈牙利，他在那里遇见了瑞吉娜。瑞吉娜从16岁就开始学做裙装。婚后，两人开过布匹店，慢慢积累了一些做小生意的经验。

那天，路易斯在赫斯特大街冥思苦想后的灵光乍现并非凭空而来。路易斯是布匹店的得力店员，他的妻子则是经验丰富的裙装女工，服装生意可以说是他们的老本行。最终，波吉尼特夫妇在自己的小公寓里开起了一家服装店，与此同时，成千上万的犹太移民也在以同样的方式谋生。他们熟练运用自己的手艺剪裁布料，做裙子，做裤子，到了1900年，东欧的新移民们已经完全掌控了纽约的服装产业。如同路易斯所写，犹太人“投入了新世界，运用自己的全部技能疯狂工作”。

如今，当缤纷灿烂的纽约成了多元化的大都会区域的中心，人们时常忽略当年波吉尼特夫妇那样的东欧移民给纽约带来的手工技术的意义。从19世纪末到20世纪中叶，服装贸易一直是纽约经济规模最大、最活跃的组成部分。在纽约从事服装生产的工人比其他任何领域的工人都多，纽约的服装产量也比世界任何其他城市的都高。当年作为服装工厂的造型独特的大厦，如今依然占据曼哈顿百老汇的半条街。从时代广场下方的20个街区那些10层到15层的服装生产车间和仓库，到苏荷区和翠贝卡区坚固的阁楼建筑，几乎都是为服装制造商、帽子制造商和女士内衣制造商而建，在那些巨大的工作间里，男男女女都在热火朝天地操作缝纫机器。现在回到19世纪90年代的纽约，一个具有剪裁经验，或者裙装制作经验，或者布匹行经验的人，就等于拥有光明的前景。就这一点，路易斯像极了1986年在硅谷已经拥有10 000小时编程经验的程序员。

“无疑，犹太移民在最恰当的时间，带着最好的技术来到纽约，”社会学家斯蒂芬·斯坦伯格说，“为了把握机遇，你必须拥有任劳任怨的美德，而犹太移民愿意苦干。他们愿意做自我牺牲，他们生活节俭，善于储蓄，对投资精打细算。但还有一点必须注意的就是，那时的服装业正处在蓬勃发展时期，正需要他们熟练的手工技术。”

路易斯和瑞吉娜，以及成千上万漂洋过海来到新大陆的犹太移民们，获得了一次黄金机遇。这一机遇同时广泛惠及他们的儿孙那辈。因为，他们给孩子带来的经商经验，成为儿孙们适应未来世界，获得人生成功的关键因素。

那天路易斯和瑞吉娜卖完了他们第一批（40条）小围裙，路易斯直奔H·B·克拉夫林公司。克拉夫林公司是间纺织品代理行，类似于波兰的那家布兰德斯塔特商行。在那里，路易斯和说德语的售货员接洽，因为那时他只会说德语。他带着他跟瑞吉娜的所有积蓄—125美元，买了足够做10打小围裙的花布。然后他们一干又是一天一夜。他跟瑞吉娜轮流剪裁、缝制，最

后路易斯在两天内卖完了整整10打小围裙。他们又去克拉夫林买布料，接着又是一轮工作。没过多久，他们就不得不雇一名新来的移民同胞帮忙照顾孩子，瑞吉娜则全职缝纫；紧接着他们又招了一个学徒。路易斯冒着风险将围裙卖到更偏远的黑人区，他的顾客主要是出租房里的母亲们。他在谢里夫大街租了一个能居住的铺面，他买来新缝纫机，雇了3名女工全职工作。很快他就成了远近闻名的“围裙老板”。此时，他们已经将围裙卖到最偏远的街区了。

不久，他们就开始扩大经营范围。他们已经能够生产成人围裙，然后是衬裙，接着是女装。到了1892年1月，波吉尼特夫妇的工厂已经雇了20个工人，大多数人和他们一样都是犹太移民。他们在下东区拥有一家工厂，他们的客户数目也稳步增加，其中包括另一家犹太移民开的商店——博明达勒兄弟公司。请不要忘记，此时波吉尼特夫妇来到美国才不过3个年头，他们不会说英语，无论在哪个层面也都不算富裕。他们迅速把赚来的钱用于扩大生产，银行的存款也只有200美元。但是，他们已经开始掌握自己的命运了。

这亦是服装行业的第二个优势。这里的优势不仅指服装行业的跳跃式发展，还包括服装行业特殊的企业模式。服装生产并不需要在一个大工厂里完成所有流程，事实上，服装生产的各个环节被外包到一系列小公司中，有专做式样设计的，有专做服装面料的，有专做缝纫的，还有专门制作纽扣的。除非那些规模足够大，野心也足够大的公司，才会承包从设计到面料的所有环节。1913年，整个纽约有大约16 000家独立运作的服装小企业，很多都是像波吉尼特夫妇在谢里夫大街的店面一样的家庭作坊。

“这个行业的门槛很低，基本上就是建立在缝纫机上的生意，而缝纫机又不是很贵，”专门研究服装工业史的丹尼尔·索亚说，“所以你不需要太多资本。在19世纪末20世纪初，花50美元就能买一台或两台缝纫机。要成为服装承包商，你只需要一两台缝纫机，一些烫斗，再雇几个工人就可以了。利润的确比较低，但是你依然可以赚钱。”

下面是路易斯对当年决定扩展业务范围的回忆：

> 我经过了一番市场调查得知，在1890年，这里只有3家店专做童装。一家是我在东区的邻居，他只做订单生意；另外两家只做高档童装，但我还不打算涉足这个领域。我的目标是生产“大众价格”的东西——耐洗的丝质或毛料服装，这样最广大的普通群众都能接受。从商业角度来讲就是，生产出摆在无论规模大小，城市还是乡村的商店都能卖出去的衣服。在瑞吉娜的帮助下——她的品味很棒，判断也很准——我做了一套样品，并且向我的老顾客展示。我向他们解释我对每个细

节的思考——我的衣服可以省去母亲们自己给孩子做衣服花费的时间，面料与剪裁很精良，甚至比在家里自己做还要好，而且价格让人容易接受。

路易斯意识到，如果想跟大公司竞争，就必须降低成本，想降低成本就必须跳过中间商，直接从批发商那里进货。他来到劳伦斯公司找批发商宾汉姆先生。宾汉姆是个“高个子，身材瘦削，白胡子蓝眼睛的北方佬”。当时的情景是，一个满脸倦容，从波兰农村来的移民，用并不熟练的英语挑战一个傲慢专横的北方佬。路易斯告诉宾汉姆他想买40箱羊绒线。宾汉姆从来没直接跟制造商打过交道，更不用说谢里夫大街上的小店铺了。

“你这个无礼的家伙跑到我这里就是为了捞好处！”宾汉姆怒吼道。但是最终，他同意向路易斯直接供货。

路易斯在他每日18小时的工作中学到了现代企业的生存之道。他学会了市场调查，学会了工业化生产，学会了与骄傲专横的北方佬讨价还价，也学会了如何与大众文化接轨，摸索最新的流行趋势。

同一时期来到纽约的爱尔兰人和意大利人就不具备这样的优势。他们大多没有从事城市经济产业的专门技能。他们主要从事体力劳动，当佣人或建筑工人——这样的工作他们干上30年也不可能学到市场调查和工业生产的知识，更不可能摸索流行文化，或是与掌握着经济命脉的北方佬谈判。

也可以比较一下1900年到1920年间，从墨西哥移民到加利福尼亚的，从事水果与蔬菜种植的农民们的命运。实际上，他们只不过是从原来的墨西哥封建农民变成了加利福尼亚农民而已。“服装工业的生存环境其实也一样恶劣，”索亚继续说道，“但是，服装厂的工人更靠近工业生产中心。如果你在加利福尼亚农场干活，你对食品上了卡车后的所有工作就一无所知了。但如果你在一家哪怕不太大的服装厂干活，即便你的工资很低，工作条件很差，工作时间很长，你仍能接触到成功人士，了解他们的行为，从中你能学会如何建立自己的生意。”注

当波吉尼特夫妇晚上回到家面对孩子的时候，他们也许感觉疲惫，也许依然穷困，但是，他们生机勃勃，他们是自己的主人。他们为自己的决定与生活方向负责。他们的工作是个复合体：结合了他们的意志力和想象力。在他们的工作中包含着最直接的付出与回报的互动关系：他和瑞吉娜晚上做裙子做得越晚，第二天他们赚的钱就越多。

自主性、复合性、付出与回报的关联性，以上3点是任何一份称得上令人满意的工作应该具备的属性。能赚多少钱并不是使我们快乐的最终源泉，

使我们快乐的源泉是这份工作在多大程度上能让我们实现自我。如果给你两个工作选择，年薪75 000美元的建筑设计师工作和年薪10万美元但余生只能坐在收费站的工作，你会选择哪一个？我猜应该是前者。因为做一份有创造性的工作是自主性、复合性、付出与回报关联性的最佳组合，对于我们大多数人来说这比金钱更重要。

工作能满足上面3条标准就能被称为有意义。做一名教师有意义，做一名内科医生也有意义。所以，做一名企业家，从事充满奇迹的服装工业——当然这个行当也是残酷无情的，但是它允许像波吉尼特夫妇那样的移民一到新大陆就找到一份有意义的工作——也是有意义的。注 在路易斯第一次看见孩子们的小围裙后，他回到家便和妻子跳起了快步舞。当时他还什么都没有卖，他依然很贫穷、处境艰难，他也知道要实现他的计划需要许多年的艰苦劳动，但是他依然欣喜若狂，望不到头的艰苦劳动并没有使他觉得沉重不堪。当比尔·盖茨在湖滨学校第一次坐在电脑前的时候，他也有相同的感受。当甲壳虫乐队被告知要每晚8小时，每周7天演奏的时候，他们也没有丝毫退缩。恰恰相反，他们急于接受任务。只有艰苦从事没有意义的工作才称得上是艰苦工作。一旦这项工作变得有意义，它就会使你快乐地拉住妻子的手跳起快步舞。

服装工业奇迹的最重要影响之一是，在从事有意义工作的家庭中，成长中的孩子们获益最大。试想一下，波吉尼特的后代目睹了家族事业辉煌成长历程之后学会了什么。他们学到了将近一个世纪后9岁小男孩亚历克斯·威廉学到的一切——从事法律或医生职业从一开始就需要具备的品质：如果你努力工作，维护自己的利益，运用你的智慧和想象力，你就能在现实世界中实现自己的愿望。

一代新人胜旧人

1982年，社会学研究生路易斯·法卡斯对纽约和迈阿密海滩许多养老院和公寓旅馆进行了调研。她在寻找像波吉尼特夫妇一样的移民—19世纪末20世纪初跟随移民潮来到美国的那批移民——以及他们的子孙。对每一个受访家庭，法卡斯都建立起家庭族谱，记录父母、儿女、孙辈，甚至曾孙辈的职业情况。

下面是她记录中的“第18号受访者”的情况：

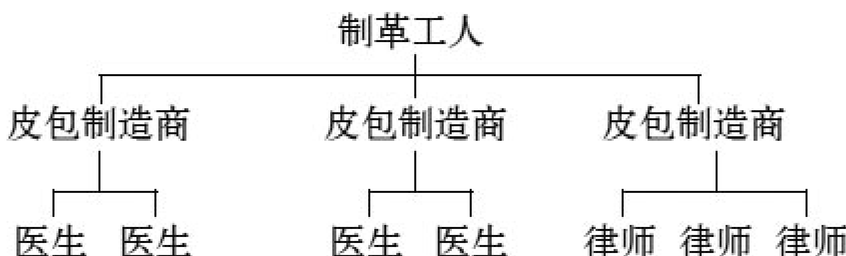
> 一位俄国缝纫技工来到美国，在一家缝纫针专卖店工作，工资很低。后来他把衣服拿到家里做，在妻子和大儿子的帮助下完成。为了提高

工资，他通宵达旦工作。后来他把自己做的衣服拿到纽约的街上卖。他积累了一些资本后，和儿子一起担着风险开始做生意。他们开了一家男装店。慢慢地他们成为几家男装店的供货商……父子联手经营的店铺越来越兴旺……儿子的孩子也成为受过高等教育的专业人士。

这个家族的职业情况如下：



下面是另一个家族的情况。这个家族的第一代移民是19世纪末来美国的波兰制革工人：



法卡斯建立的犹太人家族族谱长达几页纸，每一个族谱都与上面的类似。据此我们可以得出以下结论：犹太人后裔卑微的家族出身并没有阻挡他们成为医生和律师。恰恰相反，他们能够成为专业人士正是因为他们出身卑微。

特德·弗里德是20世纪七八十年代著名的诉讼律师。他回忆当年他还是小孩子的时候，母亲带他去卡内基音乐厅。他们当时很穷，住在布朗克斯区最偏远的地方。他们是怎么买得起票的？“玛丽收了我们25美分，”弗里德说，“玛丽是卡内基音乐厅售票员，如果你私下给她25美分她就能让你站在音乐厅二楼，不需要门票。音乐厅自然不知道这些事，这只是你跟玛丽之间的交易。虽然我们住得离这儿有点远，但每个月也能听上一两次。”注

弗里德的母亲是俄国移民。她几乎不会说英语。但是她却从15岁起就成了

专业的女裁缝，并且成为制衣工会的领导人。她所学到的是怎样主动利用自己的说服能力，让孩子进得去卡内基音乐厅。对于一个成长中的律师苗子，这种言传身教是最佳的教育方式。制衣业是各种职业的训练营。

乔·弗洛姆的父亲从事什么工作？他是女装垫肩裁缝。罗伯特·奥本海默的父亲是做什么的？他是服装生产商，就跟路易斯·波吉尼特一样。弗洛姆在世达律师事务所的办公室的楼上，是巴里·高芬柯的办公室。高芬柯在世达的时间跟弗洛姆一样长，多年以来他一直掌管公司重要的诉讼部门。巴里·高芬柯的母亲是做什么的？他母亲是个女帽商人，在家做制作帽子。路易斯和瑞吉娜的两个孩子又是做什么的呢？他们读了法学院，他们的孙辈中有起码9个人最后成了律师和医生。

下面是法卡斯研究中最引人注目的一个家族。这个犹太家族的第一代移民来自罗马尼亚，他们在老家时是开杂货铺的，来到纽约后他们也在曼哈顿下东区从事相同的生意。这个图谱清晰解释了乔·弗洛姆这样的人来自何方：



成功不是随机事件

在世达律师事务所总部北面10个街区以外的曼哈顿中心，是弗洛姆最大竞争对手公司的所在地。这家律师事务所被称为世界顶级的律师事务所。

这家公司总部坐落在声名显赫的黑石大楼。想进入这家公司可不是件容易事儿。跟纽约其他主要法律事务所不同，其他事务所大多有数以百计的分支办公室遍布世界各国首都，而这家公司只有曼哈顿总部大楼一处办公室。他们拒绝的案子比他们接的案子都多。和其他所有竞争对手不同，他们的酬劳不按小时收取，他们只针对案件一次性收费。有一次凯马特要打一场并购官司，这家律师事务所为两个星期的诉讼工作收取两千万美元，凯马特马上同意，并且双方合作非常愉快。他们的律师如果不能比你更聪明，就一定比你更勤奋；如果不能比你更勤奋，他们就会不择手段，直到最后取得成功。在过去20年间，就律师人均利润而言，没有任何公司比这家公司赚得更多了。弗洛姆办公室的墙上，在弗洛姆和老布什、克林顿合影的边上，就挂着他和这家竞争对手公司合伙人的合影照片。

在纽约法律界，没有人能比这家法律事务所的4位创始人更聪明，更有抱负，更努力工作了。但是，对此我们的读者现在已有自己的认识。成功不是随机事件。成功是由一系列可预知的、强而有力的优势环境和机遇构成。到此，我们已经调查了比尔·乔伊、比尔·盖茨、职业冰球队员、“特曼人”、乔·弗洛姆、简克洛和波吉尼特的经历，我们不难找到最优秀的律师的成功原因。

他一定生在人口出生率低谷时期，一定在纽约公立学校状况最好的时候读书，一定顺利地开始职业生涯。他应该是个犹太人，因此被城里的老牌律师事务所以“出身”问题拒于门外。他的父母一定在服装行业从事有意义的工作，父母将自主、复合、付出就有回报的理念传递给他们。他们上了一所好大学——当然未必是顶级学校。他在班里不必是最聪明的，但也是足够聪明的。

事实上，我们的预测可以更准确。正像19世纪的企业巨头，20世纪的软件巨头都有一个最佳出生年份一样，纽约犹太律师也存在一个最佳出生时间。这个时间就是1930年。出生在那一年的人首先受惠于人口出生率低谷时代的各项好处。这个年份出生的人，到了1970年正好40岁，此时正值纽约法律界面临变革，开始了为期15年的企业并购黄金时代。而此时的“白鞋公司”律师们却任由机会流逝。如果你想在这一时期成为纽约大律师，圈外人的角色对你有利，父母从事有意义的工作对你有利，出生在20世纪30年代早期对你也有利。但是如果你同时拥有这3条有利条件——外加聪明才智与驱动力——那这些优势形成的力量将势不可当。这就好比你立志成为冰球运动员，又恰巧生于1月1日。

这家坐落在黑石大楼的法律事务所就是大名鼎鼎的沃切尔·利普顿·罗森·卡茨律师行（Wachtell, Lipton, Rosen & Katz）。公司的第1个合伙人是赫伯特·沃切尔，他生于1931年。他在布朗克斯区范·科特兰特公园对面的成衣业工人工会宿舍长大。他的父母是来自乌克兰的犹太移民。父亲和兄长均经营女士内衣生意，工厂就在现在的苏荷区百老汇大街和春天大街交汇处的一栋6层楼的顶层。沃切尔在1940年进了纽约公立学校，大学进入曼哈顿上城的城市学院，后来又去了纽约大学法学院。

第2个合伙人叫马丁·利普顿，他于1931年出生，也是犹太人后裔，父亲是工厂经理人。他就读于泽西城公立学校，高中毕业后考取宾夕法尼亚大学，后来去了纽约大学法学院。

第3个合伙人叫雷纳德·罗森，他于1930年出生，从小家住布朗克斯，靠近洋基体育场。父母是来自乌克兰的犹太移民。父亲在曼哈顿服装工厂做烫熨工人。他于20世纪40年代在纽约公立学校读中学，然后考进曼哈顿上城的城市学院，然后是纽约大学法学院。

第4个合伙人是乔治·卡茨，他于1931年出生，是东欧犹太移民后裔，在布朗克斯区那种每户只有一个单间的一层住宅楼长大。他父亲是卖保险的，住在几个街区以外的祖父是制衣厂的剪裁工。20世纪40年代他在纽约公立学校读中学，后来考取上城的城市学院，然后进入纽约大学法学院。

想象一下，在马奇罗斯律师事务所雅致的接待室，这4个刚从法学院毕业的年轻人正坐在一个蓝眼睛白皮肤，有着“体面”背景的应聘者旁边。我们押“体面”背景应聘者将来会成功。但是我们错了，因为沃切尔、利普顿、罗森、卡茨，还有弗洛姆有着“体面”背景应聘者没有的优势。他们的世界——包括他们的文化、时代、家族历史——给了他们最佳的机会。

1. 专指大学生毕业求职的高峰期。——译者注

2. “白鞋”原指19世纪50年代新英格兰上流社会绅士——尤其是常春藤名校的学生必备的一款时尚休闲鞋，而他们所供职的事务所即被称为“白鞋公司”，原为贬义，现在则代表业内顶级的名望、声誉和专业水准。——编者注

3. 指那些不受目标公司高级管理层欢迎的收购计划。收购可以是恶意的（即没有获得收购目标的同意或合作），也可以是善意的（即已获收购目标接受）。——译者注

4. 律师兼小说家路易斯·奥金克洛斯曾在纽约老派的律师事务所工作，这是一家典型以白人律师为主的“白鞋公司”。在奥金克洛斯的小说《绯色来鸿》（*The Scarlet Letters*）有一段情节忠实再现了当年华尔街律师们对企业收购法的反感。“面对现实吧，亲爱的，你丈夫和我开的这家律师公司做事不择手段。”一位专做公司收购的律师对他的合伙人妻子说。

   他继续说道：“现如今，如果一家公司想收购另一家公司，但另一家公司并不想被收购的话，收购公司的律师就会收集各类材料迫使被收购公司就范。我们会对被收购公司的管理失误提起诉讼，包括对未付股息，违反公司章程，违

规发行债券，管理不善等。我们也会拿反垄断说事儿，拿说不清的债务开刀。而我们的对手则会没完没了地要求我们提供各类证明文件，做各种说明，目的就是让我们的客户陷入繁文缛节的文件工作无法自拔……这简直就是发动战争。”

5. 指股东授权别人在股东会议上代为行使表决权的文件。公司就重大事项进行表决时，与董事会意见相左的股东常会收集其他股东的投票授权书，试图集合足够的投票权来左右公司决策。——译者注

6. 蛇窖（Snake Pit），本意指古代欧洲犯人遭受的一种刑罚，犯人被投入装满毒蛇的坑窖。作者在这里指表决授权书的争夺异常激烈。——译者注

7. 法律学者艾里·沃德对犹太律师逆境转为机遇的研究最为透彻。经过谨慎研究，沃德认定弗洛姆和他的同伴们获得的不仅仅是运气。运气是中彩票之类的事情，他们获得的是机会，而且他们抓住了这些机会。正如沃德所说：“犹太律师们很幸运，同时他们能够自助。这是最好的方式。他们在从天而降的新环境中获得了好处。幸运之处是白人精英们不愿涉足公司收购的业务，幸运之处是他们最初没有从大公司找到工作。在这里，机遇发挥作用的方式是隐藏的，不那么显而易见。”

8. 美国历史最悠久的男士服装品牌，始创于1818年。——译者注

9. 即简克洛内斯比特出版社（Janklow & Nesbit）。实际上，那也是我的代理出版商。也因此我才对简克洛父子的家族历史有所了解。

10. 指美国主流社会的白人律师。——译者注

11. 媚登峰（Maidenform），美国的老牌内衣品牌，于1928年生产了全球第一款现代文胸，开创了文胸改革的先河。——编者注

12. 1918年大流感是人类历史上最致命的一次传染病大流行，在1918年至1919年曾经造成全世界约10亿人感染，约有5 000万到1亿人在这场瘟疫中丧生，当时全球人口约为17亿。——译者注

13. 我知道当美国犹太人的同胞们在欧洲大陆正一步步滑向纳粹的魔掌，我在这里大谈美洲犹太人的幸运是有些令人不舒服的。实际上波吉尼特夫妇在1942年出版了一本回忆录，无意间突显了欧洲犹太人和美洲犹太人冰火两重天的命运。回忆录的标题是“最幸福的人”（*The Happiest Man*）。在这本书里，前边诸章充满了令人振奋的乐观气息，然而最后一章，波吉尼特夫妇也清醒地认识到纳粹统治下的欧洲大陆存在的隐忧。如果《最幸福的人》在1945年出版，也就是大屠杀被曝光的时候，这本书也许会有另外一个标题吧。

14. 必须明确的一点是：说服装工业有意义，并不代表要美化它。这个行当条件之恶劣，劳动之艰苦非常人所想象。19世纪90年代的一份调查显示，服装产业的平均工作时间是每天12小时。也就是说，有时候人们的工作时间要超过12小时。“在繁忙的季节，”《三角大街：改变美国之火》（*Triangle: The Fire That Changed America*）一书作者大卫·冯·德瑞尔说，“你根本找不到坐在凳子上的工人，他们都俯身于缝纫机和熨斗台，从早上5点忙碌到晚上9点，这样每周工作超过100小时。据说在最繁忙的季节，下东区那些服

装厂的机器，无论日夜从来就没真正停下过。”

15. 对犹太人成功的解释通常是，他们自古以来是一个有修养有智慧的民族。他们被称为“好书之人”。这个当然也发挥了作用。但犹太人能上法学院并不因为他是犹太人，而是因为他们是制衣工人的后代。他们之所以成功一跃，不是因为接受过严格的犹太法典教育，而是因为通过看父亲如何在赫斯特大街卖围裙而学到了实际知识。——译者注

16. 凯马特（Kmart），世界第三大连锁超市，创立于1899年，主要分布在美国、澳大利亚和新西兰。——译者注

第二部分
文化传承



utliers

The Story of Success

第6章 小镇哈伦

“死就死得像个男人，学你哥哥！”

血染哈伦

在肯塔基州东南部，阿巴拉契亚山脉延伸地带的坎伯兰高原上，有一个名叫哈伦的小城。

坎伯兰高原是一块原始的山脊地带，两侧的山脉有500英尺到1 000英尺高，狭长的山谷底部只有一条小道或一条小溪的宽度。当第一批移民来到此地，他们发现这里到处是浓密的原始森林，巨大的北美鹅掌楸生长在山坳里和山脚下，有些树干直径达七八英尺；另外还有白橡树、山毛榉、枫树、胡桃木、无花果树、榉木、柳树、雪松、松木和铁杉，以及北半球大森林应有的各种各样的野生植物；在地面上活跃着熊、山地狮和响尾蛇，树梢上则有数量惊人的松鼠；地下则蕴藏着储量丰富的煤炭。

1819年，来自不列颠群岛北部地区的8个移民家族在这里建立了哈伦县。他们的祖先在18世纪从英国移民到维吉尼亚。之后，为了开拓更多土地，他们不断向阿巴拉契亚山脉以西挺进。这个小县城一直很贫困。在建城头100年里，这里的人口很少，很多时候不足1万人。第一批移民刚到这里的时候，他们只能养猪、放羊，在山谷中辛苦维系着小片耕地。他们也在后院酿些酒，到了春天他们利用坎伯兰河上涨的河水，将上游采伐的树木漂流运下来。直到20世纪的时候，从哈伦到最近的火车站还至少要坐两天的马车才能到达。出入哈伦的唯一通道是翻越松树岭，这是9英里的泥泞不堪乱石挡道的山路。哈伦县是一个与世隔绝的奇异地方，外部世界对它知之甚少。唯一能使人想起哈伦的，大概就是开辟哈伦的第一批移民中的两大家族——霍华德家族和特纳家族——之间的恩怨情仇。

霍华德家族的族长名叫萨缪尔·霍华德，他在当地创建了法院和监狱；另一个家族的族长名叫威廉·特纳，他拥有一家旅馆和两家当地主要商店。一次，一场暴风雨吹倒了特纳家的院墙，于是邻居家的牛越界来到他家的地盘上吃草。特纳的孙子“恶魔吉姆”开枪打死了牛。邻居反而惧怕因此遭受牢狱之灾而逃离小城。又有一次，有人新开了家商店，影响到特纳的家族生意。特纳家就派人去找新店老板。新店老板无奈只能关张大吉，卷铺盖远走印第安纳州去了。当地人对这两大家族都敢怒不敢言。

有一天晚上，维克斯·霍华德和小鲍勃·特纳——分别是萨缪尔和威廉的孙

子——在一处玩扑克，其间双方都指责对方作弊，当晚他们打了一架。第二天，双方在大街上一碰到就爆发了一场枪战，结果小鲍勃·特纳胸部中弹当场毙命。特纳家派了一队人马到霍华德家经营的商店，一碰见霍华德太太便破口大骂。霍华德太太备感羞辱，她将此事告诉了儿子威尔士·霍华德。第二个星期，在前往维吉尼亚哈根镇的路上，威尔士和威廉·特纳的另一个孙子威尔发生枪战。当晚，特纳家的人袭击了霍华德的宅子。后来双方家族的人在县城法院外大动干戈。枪战中，威廉的孙子威尔中弹身亡。霍华德家这时派人到特纳家见特纳太太和小鲍勃提出休战。特纳太太拒绝了休战请求，她指着儿子身亡之处的血污说："血债是要用血来偿还的。"

事情随即向更糟的方向发展。威尔士·霍华德在附近的萨尔弗·斯普林斯镇碰见小乔治·特纳，双方再次发生枪战，小乔治身亡。霍华德家的人随后又伏击了特纳家的世交卡伍兹家族的3个人，并且打死了他们。特纳家的人马开始四处搜寻霍华德家族的人复仇。之后的枪战，又造成6个人死伤。威尔士·霍华德得知特纳家的人在找他，于是回到哈伦偷袭了特纳家族住处。但是他偷袭返回时又遭到对方的伏击。枪战中又有一人身亡。威尔士接着直奔小乔治·特纳家想杀了小乔治，但扑了个空，枪战中又有一人被杀。特纳家的人马包围了霍华德家族驻地，接着又是一场混战，更多的人死伤，整个县城秩序大乱。现在你得到这样一幅图景，19世纪的美国人民生活在一片和谐之中，然而，肯塔基州的哈伦县却不在其中。

"别再叫了！"当时，威尔·特纳的母亲冲着在法院外混战受伤，在家里疼得嚎叫不止的威尔厉声喝道，"死就死得像个男人，学你哥哥！"威尔的母亲显然对枪伤所能造成的致命后果非常清楚，她明白该怎样迎接这一切。于是威尔闭上了嘴，悄然死去。

人穷志勇

想象一下，现在你穿越时空，来到19世纪末的哈伦县，调查霍华德–特纳世仇案。你传唤所有幸存者，详尽审问每个当事人。你调来所有卷宗、证词，研究法庭记录，直到你清晰理出一条能够串起每个阶段细节和详情的线索。

你能知道多少？答案是，没有多少。你只是知道哈伦这个地方有两大家族互相仇恨，身负多条人命的威尔士·霍华德应该被绳之以法。但是你只有对暴力背后更广阔的图景有所认识，你才能最终理解哈伦事件背后的真正诱因。

哈伦事件中需要搞清楚的第一个关键点是，就在霍华德和特纳家族互相仇杀的同一时期，阿巴拉契亚山脉地区许多地方都有类似案件发生。另一桩

类似案件是发生在离哈伦不远的西维吉尼亚州和肯塔基州交界的哈特菲尔德–麦考伊世仇案，其间几十人死于长达20年的暴力冲突；发生在肯塔基州佩里镇的弗伦奇–艾文索世仇案，导致12人死于非命，其中6人被“邪恶的汤姆·史密斯”杀害[约翰·皮尔斯在《暗无天日》（*Days of Darlcness*）一书中写道，这个人几乎不怎么说话，他是个亡命之徒，他能带来的除了恐慌就是枪击]；19世纪80年代中期肯塔基州罗文县的马丁–特利弗世仇案中，发生过3次伏击战，曾有100多人武装混战两个多小时的记录；1806年肯塔基州克莱县的贝克–霍华德世仇案，则始于双方在猎鹿俱乐部的反目。直到20世纪30年代，霍华德家族的人还在一次伏击中枪杀了3名贝克家族的人。

以上还都是浮出水面的知名的案子。肯塔基州议员哈利·卡迪尔有一次在坎伯兰地区某个镇的巡回法院办公室，发现了从19世纪60年代内战结束时期到20世纪初，总共1 000多起谋杀案诉讼的卷宗，要知道这个镇的人口在历史上从来没有超过15 000人，即便如此，甚至还有更多暴力案件根本没有提起诉讼。卡迪尔提到了布雷斯特镇——又称“血腥布雷斯特镇”——的一次谋杀案审判。案件结局颇具戏剧性。被告的父亲，“一个50来岁，留着八字胡，左右手各持一把枪的男人”，径直走向法官，夺下法官手中的小木槌：

> 这个被仇恨冲昏了头的家伙用小木槌敲着长凳大声宣布：“休庭，众人都回家去吧。伙计们，我们这里不再需要法庭这个词儿了。”气得涨红了脸的法官在此人威逼下只得休庭，并马上撤离镇子。过了几天，在60名武装民兵的保护下，法院才得以第二次开庭。但是被告并没有到庭受审，因为他已经在仇家的一次伏击中命丧黄泉。

当一个家族与另一个家族发生暴力冲突，世仇就产生了；当同一山区的许多地方在同一时期发生大大小小许多世仇案，那这种世仇就具有了某种模式。

“阿巴拉契亚模式”产生的原因是什么？多年来，人们对此众说纷纭。但大家似乎在一个问题上达成了共识：一种被社会学家称为“荣誉文化”的东西推动暴力蔓延到这里的每一个角落。

荣誉文化植根于高地或富庶地区的边缘地带，如意大利的西西里岛和西班牙的巴斯克山区。这种解释的逻辑是，如果人们居住在多岩石的山坡地带，由于那里很难耕种，人们大多依靠牧羊生活。游牧文明和耕种文明大相径庭。从事耕种的农民能否活下来依靠的是人与人之间的相互合作，而从事游牧的牧民则更多依靠自己。农民不必担心他们的庄稼一夜就被人全

部偷走，除非盗贼有本事一个晚上就把地里所有庄稼全部收割完。但是牧民就有这样的担忧，实际上，他们一直生活在牲口被偷，整个生活被毁的恐惧之下。所以他们养成了好斗的性情：他们必须通过自己的言行表明自己不是弱者，要对危及他们名誉的哪怕最轻微的挑战予以最坚决反击——这就是“荣誉文化”的含义。游牧文化所在的地方，荣誉感在男性那里占据存在感与自我价值的中心。

“年轻牧羊人的尊严产生于第一次争吵的关键时刻，”民族志学者J·K·坎贝尔在一篇论述希腊牧羊文明的文章中写道，“争吵必然发生在公共场合，可能在咖啡馆，也可能在广场，更可能发生在两家草场边界，一家的牲畜跑到另一家的地盘被人骂被人打的时候，暴力回应便不可避免。”

阿巴拉契亚模式从何而来？阿巴拉契亚模式来源于移民的原住地。在美国，有一些可被称为“穷乡僻壤”的地区——从宾夕法尼亚州南部边界开始算起，至维吉尼亚州以西，还有西维吉尼亚州、肯塔基州、田纳西州、北卡罗来纳州、南卡罗来纳州，以及阿拉巴马州北端和乔治亚州。这些地区的住民来自世界上荣誉文化最根深蒂固的地区：他们是来自苏格兰南部低地、英格兰北部各郡以及北爱尔兰阿尔斯特地区的苏格兰–爱尔兰血统移民。

在英国，这些边陲地区——正如我们所知——都是天高皇帝远的穷乡僻壤，数百年来争端就没有消停过，当地人一直生活在暴力冲突之中。这些牧羊人竭尽山地所产，在贫瘠的土地上艰难维生。在这样的地方，家族成员紧密团结，应对外部世界的粗鲁与混乱，他们逐渐形成了无条件以鲜血捍卫忠诚的品性。当这些移民来到北美，进入美国那些同样偏远的、不受政府法律管辖的山区或土地肥沃的边界地区——如同哈伦县那样的地方，他们就将旧世界的荣誉文化完好无损地移植到了新世界当中。

“对第一批定居者来说，美国的穷乡僻壤跟他们以前所在的英国边陲地区一样危机四伏。”历史学家大卫·哈基特·费舍尔（David Hackett Fischer）在其著作《阿尔比恩的种子》（*Albion's Seed*）写道：

> 苏格兰南部边境的许多地方都是“有争议的地区”，在缺乏政府有效管制和法律约束的情况下，经常发生土地争夺事件。住在这种混乱的地方的人们更愿意待在家里。人们因而形成特定的英雄道德，特定的耕种、牧羊文化，对土地对财富的特定态度，和对工作和权力的特定认识以及特定的家族系统。这种环境下形成的边境文化十分完善，经常被有类似环境的其他民族复制。英国北方边境的这种道德观念主宰了这个“黑暗又血腥的地方”，部分原因在于人口的压力，但更主要是因

为这是一种在原始和危险的环境中生存下去的必需的手段。

荣誉文化可以用来解释美国南方的犯罪模式为什么如此独特。这些地区的谋杀率是全美国最高的。但是，财产犯罪和“外来人口”犯罪——例如抢劫案——却很少发生。正如社会学家约翰·谢尔顿·里德所述：“南方地区的凶杀案件似乎都发生在熟人之间，作案动机无论案犯还是受害者自己都一清二楚。”里德进一步论述：“有数据显示，那些能避免以言生事，避免与人通奸的老实本分的南方人，和美国其他地方的人一样无害，甚至更无害。”在穷乡僻壤，暴力案件发生的原因不是经济状况，而是个人尊严，人们实际上是为自己的荣誉而战。

多年以前，南方的一位新闻记者赫德·卡特描述了自己参加一个案件陪审时的经历。里德引述道：

> 案件主犯是一位住在加油站旁边的脾气不好的老绅士。几个月来他总是成为加油站服务员或是附近好事者无心笑话的笑柄，他无论表现得多么生气，并发出警告，也没能制止他们取笑他。终于，一天清晨，当他再次遭到嘲笑，他的愤怒终于通过左轮手枪大爆发。在事件中一人死亡，一人重伤，还有一人轻伤……当法庭请陪审团动议的时候，卡特是唯一一个投有罪票的陪审员；其他陪审员则认为：“面对那样的羞辱，如果不用枪说话他就算不上是个男人了。”

只有在荣誉文化氛围下才会发生老绅士因为人格受辱而枪击他人的事件；也只有在荣誉文化氛围下，法庭最终判决此项谋杀指控——因捍卫荣誉而发生——不成立。

我发现，人们时常以各种理由拒绝以文化差异这种更广阔的背景来思考问题。这是种族文化观念促成的结果：我们总是避免因为民族特性标签而对个人产生先入为主的偏见。然而我们没有意识到，人们的确深受种族文化的深刻影响。

但是如果我们想深入理解19世纪发生在肯塔基州小镇的世仇案件，我们就不得不回到过去——回到不止一两代的过去。你需要回顾两三个甚至四个世纪以前，需要考察大洋彼岸的欧洲国家，了解那些人是在怎样的地理环境下生存。“荣誉文化”的理论前提是考察你从哪里来，这不仅是要考察你本人在哪里长大，你父母在哪里长大，你的祖父母在哪里长大，你的曾祖父母在哪里长大，而且要追溯到你的曾曾曾曾祖父母在哪里长大。这虽然有些不合常理，但却是很有价值的解释。不过只有这种解释依然不够，最

近的一项调查发现，民族的文化遗产才是这类事件背后更有力的诱因。

遗泽百世

20世纪90年代早期，密歇根大学的两名心理学家达夫·科恩（Dov Cohen）和理查德·尼斯贝特（Richard Nisbett）就荣誉文化进行了实验。他们明白，哈伦县事件背后的模式很可能是早年英国边境争端所遗留下来的产物。但是他们的兴趣主要集中在现代。有没有可能在现代社会找到荣誉文化的遗存线索？

两位心理学家为该实验召集了一帮年轻的学生做志愿者，实验的过程就是测试这些志愿者对侮辱性言行的反应。“我们坐下来仔细研究，什么事情会导致这些18岁至20岁的年轻人头脑中产生被侮辱的感觉。”科恩说，“实验开始不久我们就用上了‘混蛋’这样的词。”

实验是这样进行的：密歇根大学的社会科学院主楼有个地下室，地下室的过道长而狭窄，两旁摆满了文件柜。志愿者首先来到楼上教室，填完一份问卷后，他们需要按要求将问卷送到地下室走道尽头的另一个办公室——整个过程非常简单，似乎没有学术实验的成分。

对于其中的一半志愿者，整个过程仅止于此，他们属于对照组；另一半则是目标组，他们在实验中还会经历多一个情节。当他们拿着问卷进入地下室过道的时候，会迎面遇到一个人——实验工作人员——这个人会超前一步，拉开走道两旁的文件柜佯装找文件。本来就很窄的过道现在更窄了。当志愿者试图挤过去的时候，工作人员会表现出愤怒，他会将文件柜砰的一声关上，用肩膀顶撞志愿者，同时低声骂出关键词：“混蛋”。

科恩和尼斯贝特想精确测量这个词所造成的反应。他们仔细观察志愿者的面部表情，确定他们到底有多生气。他们还会握住志愿者的手，测试他们握手力度和正常情况下比较有没有增加。他们也在实验前和实验后收集志愿者的唾液样本，并检测睾丸激素和皮质醇含量——刺激人进行反击的荷尔蒙——是否因遭到羞辱而增加。最后他们让志愿者读下面这段文字，并提供一个可能的预测：

> 才来到聚会20分钟，吉尔就把男朋友史蒂夫拉到一边，很显然吉尔遇到了麻烦。
>
> “怎么了？”史蒂夫问。

“是拉利。我的意思是说，拉利明知道我们俩现在已经订婚，但他今天晚上已经两次对我动手动脚了。”

吉尔回到聚会人流中，史蒂夫决定从现在开始观察拉利到底在干什么。一点不错，还不到5分钟，拉利又挤到吉尔身旁调笑她。

如果你刚刚受到别人侮辱，你会不会更倾向于推断史蒂夫将对拉利动手？

答案是，不一定。不同的志愿者对史蒂夫该如何回应的回答大相径庭。有些人的回应被之前遭到的侮辱所影响，有些则没有。志愿者行为是否改变，并不取决于他们的情绪是否一贯稳定，也不取决于他们是知识分子还是运动员，同样也不取决于他们的身体相貌。这其中的决定因素是——我想你一定已经猜到——他们来自何方。绝大多数来自美国北方的志愿者只把最后一个问题当作娱乐项目，一笑了之。他们握手的力度没有发生变化，皮质醇水平甚至在下降，这似乎说明，他们在无意识的情况下平抑了刚才因受辱而波动的情绪。北方志愿者中只有几个人认为史蒂夫会对拉利动手。

但是南方人呢？噢，天哪，他们的确被激怒了。他们肾上腺素和皮质醇水平激增，他们握手的力度明显增强，他们所有人都认为史蒂夫一定会对拉利动手。

“我们接下来又利用胆小鬼游戏（注）进行测试，”科恩说，“我们让志愿者再回到地下室过道，他们会在转弯处遇上另一位实验工作人员。此时过道受阻，只能容许一个人出入。我们用的这名工作人员63岁，体重250磅。这个人以前是校足球队员，现在他是学校酒吧保安。我们要求他在过道出现的时候摆出他在酒吧上班的架势——酒吧里保安维持秩序时的架势。我们关键要看的是：志愿者会在距离工作人员多远的地方给他让道。我们相信，所有的志愿者都会给保安让道的。”

对于北方人，这次试验没有任何效果：无论刚才有没有受到侮辱，他们都会在距保安5英尺到6英尺的地方侧身让路；作为对照，南方人中的那些没有受过侮辱的，最远会在距保安9英尺的时候让路，而那些受过侮辱的呢？不到2英尺。叫一个南方人“混蛋”会使他们很想打架。科恩和尼斯贝特在走道里观察到的现象就是付诸行动的荣誉文化：实验中，南方志愿者的反应，正和百年前小鲍勃·特纳指责对方玩牌作弊时维克斯·霍华德的反应一模一样。

文化传承的力量

这项研究的结果是不是有点奇怪？原先的结论是，与祖先有类似生活环境的人，其行为方式也与祖先类似。但是实验中的南方志愿者，他们的生活环境与其在英国的祖先大不相同。他们中许多人的祖先甚至都不是英国人，他们只是恰巧生长在南方。他们中没有牧羊人，他们的父母也不是牧羊人。他们生活在20世纪晚期，而不是19世纪晚期。他们都是密歇根大学的学生，而密歇根大学是美国最北端的学校之一，这意味着南方的学生要出行数百英里来上学。但是，以上列举的所有因素都没有发挥作用，南方学生的行为，依然像生活在19世纪肯塔基州哈伦县的边境居民一样。

“我们实验的受试学生，其家庭平均年收入在10万美元左右，这还是在20世纪90年代美元水平，”科恩说，“存在这种现象的南方志愿者并不是来自阿巴拉契亚贫困山区的学生。有些学生的家长还是亚特兰大可口可乐公司的中高层主管。为什么我们会得出这个结论呢？为什么百年以后我们在他们身上仍找到这些现象？为什么这些亚特兰大城市里的孩子会和穷乡僻壤的人们有相同气质？” 注

文化传承是事件背后更强大的力量，它植入人性，影响长存。经过数代传承，即便产生文化的经济、社会和人口等条件已经消失，这种文化也会一直完好无损留传下来。文化直接决定了我们看待世界的方法和行为模式，其作用如此巨大，以至于没有它，我们将无法认知世界。 注

到目前为止，本书已经讨论了成功所依赖的优势积累模式：何时何地出生，父母如何营生，成长环境如何决定了你在社会中是否能取得成功。本书第二部分将讨论，我们从祖先那里继承而来的传统和行为模式，是否也在个人发展道路中发挥决定性作用。我们将揭秘生活在不同文明中的人们如何通过其特有文化取得成功；同时寻找如何巧妙运用文化传承特性使人们获得更大成功的秘诀。我想我们能解开谜题。

1. 大卫·哈基特·费舍尔的著作《阿尔比恩的种子》明确论及了文化遗产发挥的长期历史作用。（如果你读过我的第一本书《引爆点》，你会想起我当时论及保罗夜奔的故事。）在《阿尔比恩的种子》一书中，大卫认为在最初的150年间，有4种截然不同的英国人移民美国。第1类是清教徒，17世纪30年代自英国东部移民马萨诸塞；第2类是骑士和契约佣人，在17世纪中期自英格兰南部移民维吉尼亚；第3类是教友会教徒，17世纪晚期到18世纪早期，自中北部移民拉特华州山谷地区；最后一类是英国边境移

民，在18世纪时移民至阿巴拉契亚山脉地区。大卫非常明智地指出，这4种显著不同的文化塑造了美国这4个地方的不同特点，其影响一直延至今日。

2. 胆小鬼游戏又称胆量游戏，简单说来就是：两个驾车撞向对方的死对头，都希望对方会在最后一刻转向，而自己的胆量能胜对方。胆小鬼游戏无外乎有四种结果：一是在最后一刻，甲乙双方都转向；二是甲先转向，乙获胜；三是乙先转向，甲获胜；四是甲乙都不转向，冲突或战争爆发。——译者注

3. 科恩又做了其他实验寻找“南方特质”的证据，但每次得到的结论都一样。“有一次，我们用持续骚扰的方法测验志愿者，”他说，“他们进入实验室后，我们要求他们画童年时的生活，在这个过程中我们会安排另一个工作人员和他们一起作画，但是工作人员的作用是捣乱。工作人员会想尽一切办法打扰志愿者。比如他会把自己的画揉成团扔进废纸篓，或者投到志愿者身上；他会偷志愿者的蜡笔，并且不再还给他；他还会不断叫志愿者‘小滑头’。我们在实验中观察到，北方人会表现出生气模样，然而到达某一程度后他们就不再生气。南方人一开始表现出来的生气程度较低，但是到达某一程度后他们迅速赶上北方人的表现并大大超越。他们好像马上要气炸，他们情绪更激动，更容易爆发。”

4. 这些看待世界的方法和行为模式是如何一代又一代传承的呢？答案是通过社会遗传。想一想方言是如何留传的吧。大卫·哈基特·费舍尔谈到阿巴拉契亚住民时说：“where读成whar，there读成thar，hired读成hard，creature读成critter，certain读成sartin，going读成a-goin，it读成hit，hit读成he-it，fire读成far，deaf读成deef，poison读成

pizen，naked读成nekkid，itch读成eetch，bush读成boosh，wrestle读成wrassle，chew读成chaw，push读成poosh，shut读成shet，bat读成ba-it，be读成be-it，narrow读成narrer，window读成winder，widow读成widder，young one读成young-uns。”都认全了么？如今在阿巴拉契亚农村地区，人们的口音依然如此。方言的传递机制与行为模式和情绪方式的传递机制相同。

第7章 飞机失事的族裔理论

“机长，气象雷达发挥了不小作用。”

大韩航空801航班

1997年8月5日清晨6时整，大韩航空公司801航班的机长起床了。后来，调查员从机长家人的口中得知，那天他先是在健身房活动了一小时，之后回到家休息，研究晚上去关岛的飞行计划。那段时间他打了个盹儿，吃了午饭。下午3点，机长早早动身来到大韩航空公司的枢纽港——首尔金浦国际机场。他的妻子说，他之所以走得早，为的是尽早做起飞行准备。他是前韩国空军战斗机飞行员，已经在大韩航空服务了4年。他有8 900小时飞行经验，其中包括3 200小时大型喷气客机飞行经验。几个月前，他刚因成功处理一起客机低空发动机事故而获得公司的安全飞行奖章。这位机长42岁，身体健壮。唯一一点小毛病是他10天前被检查出患有支气管炎。

晚7时，机长、副机长和随机工程师碰面，完成一些飞行前手续。他们要驾驶的机型是波音747—世界航空工业的经典机型。这架飞机状况良好，曾经是韩国的“空军一号”。801航班在晚10时30分离开停机坪，20分钟后升空。飞机起飞时一切正常。凌晨1时30分，飞机穿过云层，机组人员瞥见远处地面的灯光。

“是关岛么？”随机工程师问。停了一下他说道，“是关岛，关岛。”

机长轻声一笑：“好！”

副机长向空中交通管制中心（ATC）报告说“无积雨云”，并发出请求“雷达调至左侧第6号跑道”。

飞机开始为降落关岛机场做下降飞行。机长决定进行目视降落。此前他已经有8次从首尔飞关岛的经验，最近一次是在一个月前，他对这里的机场和地形已十分熟悉。起落架已经放下，襟翼[注]已经下偏10度。1时41分48秒，机长说：“打开雨刷。”随机工程师打开雨刷。此时外面正在下雨。副机长问：“不在视野范围？”他正在寻找跑道，但是没找到。1秒钟后，近地警告系统的电子语音报告提示道：“500（英尺）。”此时飞机距地面高度只有500英尺[注]，他们还没看见跑道，怎么就离地这么近了？两秒钟后，随机工程师吃惊道：“嗯？”

1时42分19秒，副机长说："让我们做一次复飞。"意思是，让我们拉起飞机绕个圈，再次降落。

1秒钟后，随机工程师说："不在视野范围。"副机长说："不在视野范围，我们无法着陆。"

1时42分22秒，随机工程师再次重复："复飞。"

1时42分23秒，机长重复："复飞。"但是他的拉升动作太慢，没来得及阻止飞机下降。

就在1时42分26秒，飞机撞上了机场以南3英里的尼米兹山。价值6 000万美元，重达212吨的钢铁之躯以100英里的时速撞上了山顶。飞机在地面滑行了两千英尺，撞断了一根输油管道和无数松树后跌入山谷，随即燃起熊熊大火。救援人员最终赶到失事现场，机上人员254人中一共有228人罹难。

祸不单行

在801航班事故发生的20年前，大韩航空的一架波音707客机在巴伦支海上空误入前苏联领空，被前苏联空军击落。这是一次事故，一次非常罕见的灾难，其实每架飞机发生这样灾难的概率都相同。事故按照惯例处理，经过调查、分析，人们总结经验教训，最后调查结论被束之高阁。

801航班事故发生两年后，大韩航空的一架波音747客机在首尔坠毁。两年内发生两次空难可不是个好兆头。3年以后，另一架波音747坠落在前苏联的库页岛地区，紧接着1987年，又一架波音707坠毁在安达曼海。1989年又有两架飞机分别在利比亚的的黎波里和韩国首尔失事，1994年再有一架飞机魂断韩国本土的济州岛。注

为了说得更清楚，我们拿美国联合航空公司的"飞机损失率"和大韩航空的进行对比。联合航空1988年到1998年的飞机损失率为百万分之0.27，也就是说联合航空每飞行400万次，会在一次事故中损失一架飞机；而大韩航空同期的飞机损失率为百万分之4.79，是前者的17倍之多。

美国国家运输安全委员会（National Transportation Safety Board，缩写为NTSB）是专责美国国内飞行事故调查的政府机关，关岛空难发生后，NTSB负责调查此次事故。按规定，调查报告必须包含自调查之日起到调查结束止，大韩航空公司新发生的其他事故。而大韩航空的事故如此之多，调查人员在附件中列出了长长的一串：关岛空难整一年后，发生了大

韩航空747客机首尔金浦机场冲出跑道事故；8周后发生了喷气客机冲出韩国蔚山机场跑道事故；在第2年3月发生了麦道83客机冲出浦项机场跑道事故；整一个月后又有一架大韩航空飞机在上海工业开发区失事。如果NTSB的报告再延续记录几个月，还有下面事故：大韩航空货机伦敦斯坦斯特德机场坠毁事故。在这次事故中，调查人员发现驾驶舱中的蜂鸣器报警达14次之多。

1999年4月，美国达美航空、法国航空中止了与大韩航空的合作关系；旋即驻韩美军禁止其人员乘坐大韩航空公司飞机；美国联邦航空局降低韩国安全系数等级；加拿大官方也通知大韩航空管理层，他们正在考虑禁止其飞机飞越或降落加拿大领空。

正当大韩航空公司安全纪录在公众中被炒得沸沸扬扬之时，一份第三方公司运营审计报告被曝光。虽然公司管理层以炒作和没有代表性为由，谴责这份长达40页的报告不负责任，但大韩航空的公司声誉已受到重创。报告披露，机组人员给飞机加油的时候随便在附近抽烟，有时也在货舱抽烟，甚至飞机升空以后还在驾驶舱抽烟。“机组人员在飞行期间看报纸，”报告中写道，“经常发生因为报纸挡住视线而看不到报警信号的事故。”报告详细描述机组人员精神涣散，许多做法违反正确的操作程序。报告甚至得出惊人结论：公司对747客机机组人员的培训严重不足，以至于“假如机长因故无法操纵飞机，副机长很可能根本没有能力驾驶飞机安全着陆”。

在大韩航空上海坠机事故发生以后，时任韩国总统的金大中发表了相关声明。“大韩航空的问题已经超出单个公司的问题，成为整个韩国的国家问题了，”他说，“我国的信誉已经不堪一击。”随后，金大中将原先由大韩航空负责的总统座机，转交给大韩航空的竞争对手韩亚航空。

但是后来，奇迹发生了。正是从那时起，大韩航空痛定思痛，励精图治，决心扭转自身形象。如今，大韩航空已是著名的天合联盟[注]成员。1999年以来该公司的安全纪录全优。2006年，久负盛名的《国际航空运输》杂志（*ATW*）为嘉奖大韩航空的转变授予其“凤凰奖”。现在，任何一位航空专家都会说，在安全性上，大韩航空与世界其他任何一家航空公司相比都毫不逊色。

在本章，我们将针对空难进行一系列调查：听取飞机“黑匣子”录音；检查飞行记录；研究事故当时的天气状况、地面情况和机场条件；并将关岛空难和其他著名空难做比较。我们将借此理解，大韩航空是如何将自身从一个安全纪录糟糕的公司转变成世界最好航空公司的。也许你会觉得这些故事有点复杂，令人费解。但是我们最终将会发现一个简单的事实——这一事实其实也存在于哈伦县的暴力案件历史和密歇根大学的荣誉文化实验之

中：直到大韩航空明白韩国文化在事故中的核心作用，他们才最终找到扭转公司状况的办法。

另一起空难：艾维安卡航空052航班

与电影中常见的空难不一样，现实中很少发生那样的空难。引擎并不会在巨响之后爆炸，舵盘也不会随着飞机起飞而卡住，飞行员也不会身子紧贴座椅喘着粗气惊呼："上帝啊！"现代商业客机——就目前发展水平而言——跟家用烤面包机一样可靠。空难很多时候是一系列人为的小失误、机械的小故障累加的结果。注

在典型的空难中，天气状况差——不一定糟糕——是常见的，飞行员在这种天气状况下感觉比平时工作压力大，这是事故的关键。在绝大多数空难中，航班通常已经晚点，飞行员大多火急火燎赶时间。空难中有52%的飞行员在之前12小时或更长的时间里没有睡过觉，也就是说，他们都是疲劳驾驶，脑子不灵活了。44%的情况下正副机长以前从未合作过，这样他们之间就缺乏默契。空中一旦发生错误，问题就会不止一个。一个典型空难通常包括7个人为的错误。飞行员中的一位犯了错误不会有什么问题，然后他们中又有一位在前一个还没有发展成事故的错误的基础上再犯一个错误，接着是第3个、第4个、第5个、第6个直到第7个。结果正是所有错误操作的累加导致了最终的灾难。

而这7个错误很少与飞行技术或知识上的缺陷相关，也很少出于飞行员间的技术分歧。造成飞机失事的症结主要集中在团队协作和相互沟通上。举例来说，通常一位飞行员自己感觉重要的问题并不一定告诉另一人；或是一位飞行员操作失误，另一位却没发现，或者当解决棘手的状况需要一系列复杂操作——然而飞行员却没有协调好各方，也没有理顺操作程序或是漏掉了某个环节。

"飞机的驾驶控制台就是为正副两位机长设计的，正确状态应该是一人操作另一人检查，或是两个人协同完成工作。"担任波音公司首席安全工程师的艾尔·温德说道，"飞行中的错误操作是不可原谅的。业内长久以来的飞行经验表明，两个飞行员在整个飞行过程互相协同驾驶，比两个飞行员一人负责驾驶，另一人负责在第一个飞行员丧失飞行能力后接管要有效得多。"

让我们再看一个案例——发生在1990年1月（航空业内）著名的哥伦比亚艾维安卡航空052航班空难。这次空难体现了典型的"现代"飞机失事特征，成为航空教学的必修案例。实际上7年后的关岛空难重蹈了艾维安卡

空难的覆辙，这个案例可以帮助我们理解大韩航空飞机失事的原因所在。

这趟航班的机长是劳雷阿诺·卡维德斯，副机长是毛利西奥·克劳斯。他们从哥伦比亚的麦德林起飞，目的地为纽约肯尼迪机场。当晚的天气状况很糟糕，强劲的东北风带来浓雾。纽瓦克机场有203班航班延误，拉瓜迪亚机场有200班延误，费城机场有161班延误，波士顿洛根机场有53班，肯尼迪机场则有99班。因为空中交通拥堵，艾维安卡航空公司的这架航班曾经3次被纽约空中交通管制中心拒绝降落，飞机在维吉尼亚的诺福克上空盘旋了19分钟，在大西洋城上空盘旋29分钟，又在肯尼迪机场以南盘旋了29分钟。

在推迟了1小时15分钟以后，艾维安卡航空052航班终于获准降落。就在飞机进场的时候，机场忽然遭遇强烈的风切变[注]。在下降阶段，他们顶着强劲的迎头风飞行，不得不额外加力以获得所需速度。忽然，在没有任何征兆的情况下，迎头风突然消失了，飞机因为之前加力过猛，飞行速度过快，错过了第一次降落的机会。在遭遇风切变的情况下，飞行员一般会使用自动驾驶模式，然而当天这架飞机的自动驾驶模式出现故障，已经被飞行员关闭。在跑道尽头，飞行员不得不重新拉起飞机，再做一次复飞。飞机在长岛上空绕了大大的一圈，准备再次接近肯尼迪机场。突然，飞机的一个引擎熄火，紧接着另一个也熄火。“告诉我跑道在哪里！”飞行员大叫道，他奢望肯尼迪机场已经足够近，这样他可以依靠滑行做一次安全降落。但此刻肯尼迪机场还在16英里以外。

这架波音707飞机最后坠毁于网球明星约翰·麦肯罗父亲在长岛牡蛎湾的私宅土地上。158名乘客中有73人罹难。不到一天，坠机原因就浮出水面了——燃油耗尽。飞机本身一点问题都没有，机场也没有任何过失，飞行员也没有饮酒，飞机就是因为燃油耗尽导致最终坠毁。

初探052航班坠毁

“这是一个典型案例。”资深飞行员苏伦·拉特瓦特说。多年来他一直参与一项名为“人为因素”的研究，该项目主要研究人与复杂系统——如核电站、飞行器——之间的相互作用。拉特瓦特是斯里兰卡人，年界四十，精力充沛。他自成年后一直驾驶商业客机。他说这话的时候，我们正坐在曼哈顿的喜来登酒店大堂。他驾驶的飞机刚从迪拜抵达肯尼迪机场。拉特瓦特对艾维安卡航空052航班事故非常了解。他开始列举这起空难中的各种前兆：首先是东北风，其次是航班延误，再次是自动驾驶仪的小故障，还有3次长时间的空中等待——这不仅意味着额外80分钟的等待时间，还意味着低空飞行。飞机低空飞行比在云层以上空气稀薄地方飞行要消耗更多的

燃油。

“他们当时飞的是波音707，这种老式飞机驾驶起来本来就有难度，”拉特瓦特说，“这意味着你要进行许多操作工作，而且很多设备没有液压助力。控制台有很多滑轮和拉杆直接与飞机金属表层相连。你必须有很好的体能才能开这种飞机。当你驾驶这种飞机在空中飞行，体力消耗不亚于划船。而我现在驾驶的飞机采用操纵杆，我只需要用几根手指就能轻松飞行。这种飞机的油门杆很大，因此很容易操纵，而他们的操作仪器只有咖啡杯大小。一旦他们的自动飞行装置出问题，机长就不得不看住这9个咖啡杯大小的油门杆。他右手控制飞机速度，左手操控飞机。这样他已经累得半死，没有精力顾及其他事了，特别是他本来就已经很疲劳。他的判断力在下降，开始漏掉一些操作程序——而这些事他平时肯定不会忘。”

失事飞机的黑匣子显示，卡维德斯机长在最后一小时反复要求控制塔台用西班牙语引导航向，他好像已经不会说英语了。他9次要求塔台重复引导。“你说话声大点儿，”最后他这样叫道，“我听不见你说什么。”当飞机在肯尼迪机场以南盘旋40分钟以后——驾驶舱的机组人员都清楚飞机的燃油马上耗尽了——机组本来可以要求在费城机场降落，到费城机场只有65英里。但是机长最终没这么做：他好像锁定在纽约了。在那次失败的降落中，飞机的近地警告系统响了不下15次，告诉机长他飞得太低了，但是他好像根本没注意。当飞机进入复飞程序，他本应转个小圈赶紧回来，但是他却转了一个标准大圈。当时他的确已经筋疲力尽了。

然而自始至终，整个驾驶舱一片寂静。虽然机长身边坐着的是副机长毛利西奥·克劳斯，但在飞行录音中除了沙沙声就剩下飞机引擎的轰鸣声。在机组分工中，克劳斯负责与ATC的通信工作，也就是说他当晚扮演着关键角色。但是他的行为却出奇地消极。直到他们降落肯尼迪机场的请求被纽约航管员第3次拒绝，克劳斯才告诉ATC他们觉得飞机燃料不足以飞到其他备选机场了。机组人员收到ATC的回复是“继续等待”，之后联络陷入沉寂，再次联络则是等到ATC通知“可以进入肯尼迪机场”。调查员后来假设，当时机组一定认为ATC把他们的降落顺序安排到数十架等待飞机列表的最前面了。但实际上，航管员把他们的飞机加在了降落列表的最后。对这一关键性问题的误解，决定了飞机之后的命运。难道机组人员接到“继续等待”的回复时没有马上提出异议，说明情况么？没有；并且机组在随后的38分钟也没再向ATC提及燃料不足的情况。

成功化解空中危机的案例

对于拉特瓦特来说，驾驶舱里悄无声息一事令他觉得难以理解。为了解释

他为什么会有这种感觉，拉特瓦特谈起从迪拜来纽约途中发生的一件事。“飞机上有一位老妇人，”他说，“我们怀疑她中风了，她不停抽搐，还伴有呕吐，当时情况十分糟糕。她从印度来，女儿在美国。她的老伴与她同机，但他既不说英语，也不说印地语，他只说旁遮普语，没人能听懂他说什么。从相貌上看他就是旁遮普邦的农村老头，身无分文。发生状况的时候我正飞在莫斯科上空，但是我不打算在莫斯科降落，因为在那里我不敢确保当事人能获得及时救治。我对副机长说：‘你来操纵飞机，我们转飞赫尔辛基。’”

问题马上来了，这次飞行是长途飞行，旅程还未过半，现在降落就意味着飞机要承载比平常降落更多的燃油负荷。“飞机现在的重量超过最大降落负载60吨，”他说，“所以我必须做出选择。我可以在空中放油。但瑞典为了防止污染，一定会引导我的飞机在波罗的海上空放油，这样就会多耽误40分钟，老太太的性命能不能保住就更难说了。我决定无论如何都要尽快降落。”

这就意味着飞机必须在超重状态下着陆。他们无法利用自动降落系统，因为自动降落系统的设计不支持超重降落。

“这种情况下，我就需要亲自控制飞机，”他继续说道，“我必须保证飞机着陆的时候非常温和，否则这种着陆方式就可能对飞机造成结构性伤害。但在这种超重情况下着陆依然会造成许多麻烦。假如飞机第一次降落失败，需要复飞，跑道长度不够可能无法让飞机再次获得足够动力。”

“降落前需要做许多准备工作，多得就好像扔球等杂耍，我还得把每个球都接住。因为是长途飞行，所以我们还多配备两位驾驶员。他们当时正在休息，我也把他们叫来帮忙，确保我们的每项工作都正确完成。现在我们有4个人，他们的协助的确发挥了很大作用。我以前从未飞过赫尔辛基，我对那里的机场不熟悉，对跑道长度也没概念。我首先要找准进场通道，确定我们到底能否在那里降落，然后明确各项进场参数。最后我还得通报公司我们正采取的行动。有一会儿我同时与三方通话——跟迪拜通话；呼叫亚利桑那的一个紧急救助站，让他们准备两名医生待命；还跟机上照顾老妇人的两个大夫沟通，那40分钟我一刻也没闲着。”

“我们很幸运，赫尔辛基的天气很好。”他说，“如果进场的时候遇到坏天气，飞机还超重，再加上降落一个不熟悉的机场，那可不是什么好事儿。因为芬兰是世界发达国家，这里的设施很完善，机场管理也很灵活。我对他们说：‘我的飞机超重了，打算逆风降落。’我这样做为的是能减低降落速度。他们说，没问题。于是当地塔台就引导我朝与他们平常相反的降落方向进场。他们还允许我们飞越市区，而平时为避免噪音，他们是不允许这样的。”

想想整个降落过程需要拉特瓦特具备哪些素质。首先他必须是个技术过硬的飞行员，这点的重要性毋庸置疑：他必须具备超重降落的技术能力。但是拉特瓦特为成功降落所作的各项准备却完全是飞行技术以外的工作。

首先他要权衡飞机超重降落的利害和老妇人的生命安危，一旦他做出决定，他就需要进一步考虑降落赫尔辛基和莫斯科对病人意味着什么。之后他必须迅速自学从未接触过的机场降落参数：确定他到底能否驾驭庞大的飞机，以超重60吨的状态安全降落。但是在这所有一切行动之前，他必须与人沟通——乘客、医生、机组人员，还要叫醒正在休息的另一机组，并向迪拜的上司汇报，同时与赫尔辛基的空中管制协调一致。可以负责地说，降落前的40分钟，他忙于安抚乘客以及与赫尔辛基空中管制中心的协调中，驾驶舱里不可能有片刻悄无声息。这次降落要求拉特瓦特必须具备沟通的素质。这里的沟通不仅意味着向机组下达降落指令，还意味着鼓励、安抚、说服、商讨，以及用明白无误的语言与他人共享信息。

再探052航班坠毁事件

作为对照，我们再看一下艾维安卡航空052航班在第一次降落期间的对话记录。当时天气状况很糟糕，浓雾使卡维德斯和克劳斯无法明确飞机所处的方位。下面，在关注他们对话内容的同时，也请注意他们对话的语言结构。尤其是，请注意对话之间的时间间隔，以及副机长克劳斯的反应。

卡维德斯：跑道在哪里？我看不到，我看不到。

他们收起起落架。机长让克劳斯与塔台联系，请对方提供机场进场航线。10秒钟过去了。

卡维德斯（似乎自言自语）：燃油不够了……

17秒过去了，机长与副机长讨论了一下技术问题。

卡维德斯：我不知道这跑道到底是怎么回事，我怎么就是看不见。

克劳斯：我也看不见跑道。

航管员联络上驾驶舱，告诉他们向左转。

卡维德斯：跟他们说我们状况紧急。

克劳斯（对ATC说道）：好的，航向180度，呃，我们会再试一次。我们马上没油了。

想象一下当时的场景。飞机因为即将燃油耗尽，正处在危急时刻。刚刚的第一次降落失败了，他们不知道飞机还能坚持多久。机长惊呼："跟他们说我们状况紧急。"而克劳斯说了什么？"好的，航向180度，呃，我们会再试一次。我们马上没油了。"

首先，我们看一下"我们马上没油了"这句。这句在航空交通管制术语中没有任何意义。所有飞机在到达终点时，严格来讲都处于燃油耗尽状态。克劳斯的意思是不是说052航班没有足够燃油做一次转降其他机场的飞行了？还是说他们开始注意油量消耗的情况了？其次，琢磨一下这段关键语句的语言结构。句子的开头是克劳斯回应航管员例行的进场航线引导，直到第二句后半段他才提燃油不足的事儿。这就好像他在饭店说："是的，我要杯咖啡，呃，还有，我被鸡骨头卡着了。"那你到底想让服务员为你服务什么呢？与克劳斯通话的那个航管员后来证实，他当时"只把后半段话当成附带提醒"。航管员的误解是有缘由的，当晚天气恶劣，航管员满耳听到的都是飞行员在抱怨自己的飞机马上耗尽燃油。甚至，克劳斯插在两句之间的"呃"也降低了他所说内容的严重性。那晚与052航班通过话的另一个航管员则形容克劳斯说他"语调冷淡……声音中丝毫听不出紧急之意"。

严禁客套

语言学家形容克劳斯当晚说话时使用了"缓和性语气"（mitigated speech），这一术语是指：低调处理所说内容以取悦听众。当我们表示礼貌、害羞、窘迫，或对权威的恭敬时，我们会使用缓和性语气。如果你想请你的老板帮个忙，你肯定不会说："我下周一要这个。"你会缓和你的语气说："如果太麻烦就算了，但是如果周末前你有时间看看这个，那就太好了。"在以上这种情景下使用缓和性语气完全正确。但是如果在暴风雨之夜的飞机驾驶舱里用这样的语气，就有问题了。

语言学家尤特·费舍尔和朱迪思·奥瑞森努在一次情景实验中，向机长和副机长们提供以下场景，要求他们做出相应回应：

你注意到气象雷达显示前方25英里处有强降雨。此时，（负责驾驶的飞行员）正在以0.73马赫的速度飞行，而你们刚刚还遭遇了一场中等程度的气旋湍流。你想确保你们的飞机不进入这一降雨区。

问题：你将以何种方式对那位飞行员表达此事。

费舍尔和奥瑞森努认为起码有6种方式说服飞行员改换飞行程序，躲过降雨区。这6种方式具有不同程度的缓和性：

1.命令："右转30度。"这是对某事特别关切的最直接最清晰的表达。缓和性为零。

2.机组人员责任性陈述："我认为我们需要向右调整航向。"注意这里使用了'我们'，要求的精确度大为降低，语气稍微缓和。

3.机组人员建议："让我们躲过坏天气。"这是不明确陈述，意思是"我们一起面对"。

4.询问："你准备往哪边调整航向？"这种句式比机组人员建议更弱化，因为说话者表明飞机不在自己掌控之下。

5.偏好："我觉得我们向左或向右偏转比较好。"

6.暗示："前方25英里处天气可能不太好。"这种语气是所有语气中最缓和的。

费舍尔和奥瑞森努的研究发现，绝大多数机长在该情景下会以下达命令的方式提出要求："右转30度。"他们是在对下属说话，所以可以直言不讳；而副机长则是另一个极端，因为他们在和"老板"说话，所以他们绝大多数选择用最缓和的语气表达，他们采用了"暗示"。

费舍尔和奥瑞森努的研究理解起来有点费劲，但他们的研究结果却让人深感不安，因为"暗示"是最难解读和最容易被拒绝的对话方式。1982年佛罗里达航空的一架客机在华盛顿失事，其间副机长曾3次告知机长，机翼上方有结冰现象。我们听一下当时的对话记录，就会发现里边全是暗示性语句。

副机长：看看机翼上挂的这些冰吧，啊，后边，就在那儿，看到了

么？

然后：

副机长：看后边那些冰柱，上边全是。

再然后：

副机长：好家伙，这些冰除也除不掉的。这么多冰，感觉很不安全。

最后，当他们获准降落的时候，副机长的语气上升了两个等级，到“机组人员建议”：

副机长：既然现在坐着没事儿，让我们再检查一下机翼上方。

机长：我想我们再等一会儿。

飞机在一头扎到波托马克河之前，副机长最后一次跟机长对话没有再使用“暗示”，也不是“建议”，更不是“命令”方式。其实那只是对事实的陈述——这次机长表示了同意。

副机长：拉瑞，我们在往下掉，拉瑞。

机长：我知道。

缓和性语气可以解释飞机失事事件中最令人费解的部分。在现代商业飞行中，机长和副机长平摊飞行职责。但是从历史纪录来看，坠机大多发生在机长独断专行，自己独掌飞行的时候。这本身就有不合理的地方，即便机长总是机组人员中飞行经验最多的一个。在佛罗里达航空坠机事件中，如果副机长的角色与机长调换，他还需要暗示3次么？当然不需要，他只需要简单地下达操作命令——飞机就不会坠毁。为了更安全地飞行，飞机应由经验较少的飞行员驾驶。因为这样就意味着，有更丰富经验的第二驾驶员会在出现状况的时候大胆说出自己的见解。

与缓和性语气作斗争，成了过去15年间商业航空业界的主要战役。世界主要航空公司都有一门被称为“机组人力资源管理”的课程。课程主要训练机组中的新人如何清晰、有效地与他人沟通。例如，课程会教副驾驶员一套标准程序，用以在事态严重的情况下挑战机长的权威。（“机长，我担心……”；然后是“机长，我认为……不妥”；如果机长仍旧置之不理，则使用“机长，我认为现在的情况很危险”；如果还不行，副机长可以自行接管飞机控制权。）航空界的专家会告诉你，这场针对缓和性语气的战役比任何其他措施都更加有效，以至于近年来的航空事故因此大为减少。

“我们公司在这方面也有一个小措施，就是要求机长和副机长之间直呼其名。”拉特瓦特说，“我们认为这还是很有帮助的。要表达‘机长，你这个处理错了’的意思，用机长称呼比直呼其名时要难得多。”拉特瓦特对“缓和性语气”的态度很严肃，人们不能只把艾维安卡事故当作案例来学习，还要身体力行去防患于未然。他继续道：“我个人也在这方面做出努力，我试着放低身段。我对我的副机长说：‘我现在不经常飞了，每个月才飞三四次。你现在飞得比我多。如果你什么时候看到我做傻事儿，你就要告诉我，帮我一把。’我希望这样能帮助他们大胆说出自己的想法。”

艾维安卡航空052航班的最后时刻

让我们再次回到艾维安卡052航班。飞机第一次降落失败，正离开肯尼迪机场做复飞程序。克劳斯通过电台正与塔台联络，询问他们何时可以再次降落。机长卡维德斯转向他。

卡维德斯：他们怎么说？

克劳斯：我已经告诉他们我们准备再试一次，因为我们没有……

随后是4秒钟的寂静。

卡维德斯：告诉他们我们现在状况紧急。

又是4秒钟寂静，机长又发问了。

卡维德斯：你告诉他们了么？

克劳斯：是的，长官。我已经告诉他们了。

克劳斯与塔台通话——确定进场航线细节。

克劳斯：航向150，高度保持两千，艾维安卡052航班。

机长此刻已处在崩溃的边缘。

卡维德斯：告诉他们我们没油了。

克劳斯重新用电台联络塔台。

克劳斯：爬升高度保持三千，嗯，我们的燃油要耗尽了，先生。

又是如此。航管员们只对“紧急”这个词敏感，但克劳斯还是没说出来。他只是在最后加一句“我们的燃油要耗尽了，先生”，前边还加上缓和语气的“嗯”。像这样的致命错误，艾维安卡公司的飞行员已经犯了不下10次了。

卡维德斯：你告诉他们我们已经没油了么？

克劳斯：是的，机长。我已经告诉他们……

卡维德斯：Bueno（西班牙语：非常好）

如果不在这种飞机失事的场景中，这种一来一往的对话真像阿伯特和科斯特洛(注)的喜剧套路。

大约过了1分钟。

塔台：艾维安卡052航班，啊，我将指引你们向东北飞行15英里，然后你们开始进场程序。可以么？你们的燃油够用么？

克劳斯：我猜行。非常感谢。

我猜行。非常感谢。他们马上就坠机了！一个机组人员此时进入驾驶舱想了解当时的危急情况。随机工程师指了下打到底的油量表，用手指做了个割喉动作㊟，但什么也没说。此后的5分钟内也没人说话。接着是一些例行电台通话和操作，紧接着随机工程师大叫道：“4号引擎熄火！”

卡维德斯接着说道：“快告诉我跑道在哪儿。”此时跑道还在16英里之外。

又过了36秒，航管员进行了最后一次呼叫。

塔台：你们的燃料足够到机场么？

录音到此结束。

三探052航班坠毁

“关于这次空难，有一点你必须明白，”拉特瓦特说道，“纽约空中交通管制中心的人员非常优秀，他们有能力利用有限的航空资源处理超量的空中交通问题；但他们同时也是出了名的没礼貌、盛气凌人、飞扬跋扈的一群人。有个著名的段子是说一个飞行员在纽约上空迷路。一旦进入这里，你想象不到情况多么复杂，简直就是迷宫。一个女航管员正冲这个飞行员发作，她说：‘够了。你不要再进行任何操作，也别跟我说话，直到我问你你再说。’后来航管员把这架飞机带了出来。之后飞行员拿起麦克风说道：‘女士，上辈子你是我老婆么？’”

“他们的行事方式真是不可思议。他们控制这里，所以大有‘这里我管事儿。闭上你的嘴，照我说的去做’的架势。他们会冲你发作。如果你想指出他们的引导有问题，你必须也冲他们发作。他们听了以后会说：‘那好吧。’但如果你不对他们发作，他们对你肯定不依不饶。我还记得有一次一架英国飞机飞到纽约，飞行员们是一路被纽约航管员骂下来的。英国飞行员说：‘你们的人应该到我们的希思罗机场，跟那儿的人学学怎么指挥飞机。’和纽约航管员的摩擦会对驾驶员的情绪造成影响。如果你不习惯这样跟人针锋相对，那纽约的航管员的确会使你心烦意乱。当时，艾维安卡航空的飞行员们一定是被他们镇住了。”

拉特瓦特并没有提及自己与肯尼迪机场航管员的不愉快经历——他这样做

并不是因为没有，或是提起来太闹心，或是伤自尊，他不提是因为他以另一种眼光看待这些事。如果他在飞行中需要帮助，他会叫醒其他机组人员；如果他觉得降落在莫斯科不妥，那好，他会降落在赫尔辛基；如果赫尔辛基航管员顺风向引导他，他会要求逆风引导。第二天早晨，当他离开赫尔辛基时，他找反了跑道，他的副机长马上指出来。拉特瓦特笑着回忆这一段："马萨是个瑞士人。他非常高兴能纠正我的错误，他还数落了我一路。"

拉特瓦特继续说道："他们本来应该告诉航管员：'我们没有足够燃料飞到指定机场了。'他们只需要说：'我们不能那么做。我们必须10分钟之内降落。'而他们却在航管员面前表现得束手无策。"

说到这里的时候拉特瓦特变得谨慎小心起来，因为他开始论及有可能使我们中的一些人不愉快的文化特性问题。谈到目前，关于艾维安卡航空空难的离奇与神秘，我们已不能将空难原因简单归结为副机长克劳斯的失职与机长卡维德斯的疲劳驾驶了；一定有一些更深层，更为结构性的原因存在。空难会不会是因为机组人员都是哥伦比亚人造成的呢？"你看，美国飞行员肯定不能容忍这些。的确如此，"拉特瓦特说，"美国飞行员肯定会说：'听着，伙计，我必须降落。'"

空难的深层原因

荷兰心理学家吉尔特·霍夫斯泰德（Geert Hofstede），在20世纪六七十年代一直在IBM欧洲总部的人力资源部工作。他工作的职责就是为IBM在全球范围内招贤纳士，考查应聘者处理危机、协调工作的能力，以及对待权威的态度等。相关的问卷调查表内容庞杂，久而久之，霍夫斯泰德借助庞大的数据库，对不同族裔之间的文化差异进行了深入研究。今天"霍夫斯泰德文化维度"（*Hofstede's Dimensions*）被社会广泛接受，成为跨文化心理学研究的经典理论框架。

霍夫斯泰德认为，各种文化间不同的价值取向可以通过个人与集体的关系区分，他称之为"个人主义与集体主义维度"（individualism-collectivism scale）。用这个维度衡量，个人主义倾向性最高的国家是美国。难怪美国是世界工业化国家中唯一一个不提供全民医疗保险的国家。处于该维度中的另一端，集体主义倾向性最高的国家是危地马拉。

霍夫斯泰德理论中的另一个维度叫作"不确定性规避"（uncertainty avoidance）。它是用来区分不同文化对"模棱两可"的承受程度。以下是霍夫斯泰德研究结果中，不确定性规避维度下排在最前面的5个国家。这些国家的人更习惯依赖准则和计划行事，并在任何情况下都严格执行。

1. 希腊
2. 葡萄牙
3. 危地马拉
4. 乌拉圭
5. 比利时

以下是排名最后的5个国家或地区。这些国家（地区）的人最能忍耐“模棱两可”的事物。

49. 中国香港
50. 瑞典
51. 丹麦
52. 牙买加
53. 新加坡

这里有两点请注意：第一，霍夫斯泰德的这些排名不代表优劣；第二，这些属性并不能用来预测这些国家的人们的具体行为——这肯定是无法做到的。例如，你不能断言一个危地马拉人就一定是个集体主义者。

霍夫斯泰德要说明的问题，其实与科恩跟尼斯贝特在密歇根大学的研究要说明的是同一个问题。我们每个人都有着与别人截然不同的个性。但与此同时，我们的个性也延续了我们从成长环境所养成的特定倾向、习惯和条件反射，而不同的文化特性的区别又格外明显。

比利时和丹麦两国相距大约只有1小时飞机路程。丹麦人和比利时人相貌很相似，如果你置身丹麦首都哥本哈根的一隅，你很难说出它与比利时首都布鲁塞尔有什么区别。但说到不确定性规避，这两个国家则有天壤之别了。实际上，丹麦人在容忍“模棱两可”方面和牙买加人更相像，而与欧洲其他国家相去甚远。丹麦和比利时有着类似的自由民主传统，但在过去的数百年间，这两个国家却有着不同的历史、政治架构、宗教传统、语言、食品、建筑以及文学等。所有这些不同加在一起，最后当面临处理风险和不确定性方面的问题时，丹麦人的做法就与比利时人大相径庭。

在霍夫斯泰德的几个维度中，最引人注目的大概就是“权力距离指数”（Power Distance Index，缩写为PDI）。权力距离是指人们对待比自己更高等级阶层的态度，特别是指对权威的重视和尊重程度。为了计算这一指数，霍夫斯泰德会向受试者提出问题：“在你的经验中，下面这种困境发生的频率如何：雇员害怕表达与老板不同的意见。”相关的问题还有“组织或机构中权力较小的成员在多大程度上接受权力分配不均的事实”“年长者应该获得多少尊重为宜？”“掌权者是否应该享有特权”等。

“在权力距离指数低的国家中，”霍夫斯泰德在其著作《文化之重》（*Culture's Consequences*）中写道：

> 掌权者对手中的权力感觉不好意思，并试图淡化其重要性。我曾经听说瑞典（低PDI国家）一位大学行政人员为了行使权力，会努力让自己看上去不那么强势。领导们以削弱自己权力象征的方式加强自己的亲民形象。在奥地利（低PDI国家），总理布鲁诺·克莱斯基上班坐电车一事是出了名的。1974年，我本人亲眼见到荷兰首相约普·登厄伊尔在葡萄牙的露营地度假。这种行使权力的方式跟比利时和法国等高PDI国家截然不同注。

现在我们将霍夫斯泰德的理论应用到航空业上，为什么航空业要向缓和性语气开战？其目的是降低驾驶舱中的权力距离指数。霍夫斯泰德针对权力距离的核心问题——“在你的经验中，下面这种困境发生的频率如何：雇员害怕表达与老板不同的意见”——也正是航空专家调查副机长如何处理与机长关系时的问题。但霍夫斯泰德的研究也提出了一个航空界专家从未想到过的问题：让副机长在机长面前维护自己的意见，必须助他们克服所处文化的权力距离。

这也正是拉特瓦特机长所说的，美国飞行员不会受到肯尼迪机场航管员威势影响的含义所在。美国是典型的低PDI国家。当面临压力之时，美国人会求助于他们的“美国精神”，这里的“美国精神”是指“航管员与飞行员天生应是平等的”这一观念。但是，高权力距离指数的国家会怎么样呢？例如哥伦比亚。

心理学家罗伯特·赫尔姆雷希一直研究文化传统在飞行员行为中占据何等地位。艾维安卡空难后，他撰写了一篇论文，精彩论述了副机长克劳斯在坠机过程中的表现与其国籍密不可分的关系。这次事故很大程度上在于哥伦比亚人长久以来对权威的敬畏与服从。赫尔姆雷希写道：

有着高权力距离指数的副机长——哥伦比亚人——在此刻感受到了压力，因为机长没有下达清晰的指令。在高权力距离指数文化中，这样的指令应由权威人员下达。副机长和随机工程师只是一味等待机长做决定，他们认为自己给机长提供选项是不合适的。

克劳斯只把自己定位为下属，既然是下属，在这样的危急时刻，关键决定就不应由自己来做，这个决定应由机长来做。可是机长已经筋疲力尽，他没提出任何解决办法。而此时，专横的纽约航管员要求飞机绕场复飞。克劳斯竭力告诉对方他们正处在危险之中，然而克劳斯通话时采用的是在他们文化中下级向上级汇报的语气。航管员不是哥伦比亚人，而是低权力距离指数的纽约人。他们从来不认为他们和空中的飞行员之间有任何等级差异。所以对纽约航管员来说，飞行员的缓和性口气并不代表尊重，只代表他们的飞机状况良好。

飞行录音中，有一段明显的错误沟通是因克劳斯和航管员文化背景不同造成的。其误解显见之程度大令人扼腕。这段话出现在飞机坠毁前数分钟，飞机与塔台进行最后一次电台联络的时刻。被航管员问及飞机油量时，克劳斯用“我猜行。非常感谢”作为回复。机长卡维德斯遂转向克劳斯。

卡维德斯：他怎么说？

克劳斯：这人有点生气。

生气！克劳斯感觉自己受到了伤害。他的飞机随时可能坠毁，而他却无法摆脱因航管员对他说话盛气凌人而滋生的不快。因为在他的文化中，这种语气只在上级对下级说话，并且在下级犯错误的时候才会出现。在他的头脑中，他努力沟通但最终失败了，所以他得出结论，他一定无意中得罪了纽约ATC的上级。

052航班肯尼迪空难后，艾维安卡公司进行了一场彻底大审查。因为肯尼迪空难是艾维安卡公司短期内4起空难——巴兰基利亚空难，库库塔空难[注]，马德里空难和纽约肯尼迪空难——中的一起。公司最终得出结论：“飞机状况良好，机组人员体检合格，飞行员技术在平均水平以上，但是空难还是发生了。”

艾维安卡航空在马德里空难报告中指出，当时副机长曾经试图提醒机长情况危急：

> 副机长的判断是对的。但是他们最终却没有逃脱罹难的命运，因为……当他提出问题时，他质疑的语气太弱。所以机长很轻易地将其全盘否定。可能是副机长不想因为质疑机长判断而显得桀骜不驯，或是不想在飞行经验比自己丰富的机长面前出丑。但副机长本应该以更强势的方式表达自己的观点……

我们取得事业成功的能力与我们的文化背景紧密相连，因此做一名好的飞行员和来自高权力距离指数的文化背景，这两件事很难调和。顺便说一句，哥伦比亚并不是权力距离指数最高的国家。赫尔姆雷希和同事阿什力·梅里特曾对不同国家飞行员进行权力距离指数测试，得分第1名是巴西，第2名是——韩国(注)。

不断积累的小问题

在美国，负责调查失事飞机的政府部门是国家运输安全委员会。其总部位于首都华盛顿特区波托马克河岸边的一栋20世纪70年代建筑内。总部的实验室设立在长长走道的尽头，里边收集了大量的飞机残骸：一台损毁的涡轮发动机，一只有故障的直升机转轮等。在实验室存储架的某一层上放置着一架失事飞机的驾驶舱语音和数据记录器——俗称黑匣子——这是1996年造成110人身亡的瓦卢杰航空失事客机的黑匣子。这是一个鞋盒大小、强化钢制成的盒子，内置语音和数据记录器，有超强的防火、防腐、防震特性。但从这个黑匣子一端锯齿状的痕迹来看，你很难估计那次空难瞬间到底产生了多大的冲击力。国家运输安全委员会的成员中有些是工程师，有些是飞行员。但你一定会很惊奇其中还有许多人是心理学家。他们的工作职责就是仔细研究黑匣子录音，重构失事飞机最后时刻机组人员说了什么做了什么。委员会中黑匣子专家调查组的负责人是50多岁、身材瘦高的心理学博士马尔科姆·布伦纳，他也是大韩航空关岛空难调查员之一。

“通常情况下降落关岛机场并不难。”布伦纳说道。关岛机场有一种降落设备叫作下滑角指示灯，你可以把它想象成一道光束从机场射向天空，驾驶员只要沿着光束就可以安全降落。但是在那天晚上，下滑角指示灯有故障。“它无法提供服务，”布伦纳说，“下滑角指示灯被送去修理了。指示灯不能使用的通知也下发到了各相关部门。”

这个故障其实是个小问题。在指示灯修理的一个月内，关岛机场有1 500架次飞机降落。这个东西坏了只会给降落带来一点点小问题，仅仅是不方便而已。

“第二个问题就是天气，”布伦纳继续说道，“这里是南太平洋，通常坏天气来得快去得快，很少会出现风暴。这里是热带气候的天堂。但是那天晚上，关岛上空下着大雨。出事飞机在进场前几英里的地方进入了一个风暴中心。所以机长必须决定到底采取什么方式进行降落。他们一开始采取例常的全向信标/测距仪（VOR/DME）(注)进场方式。这在技术上有点复杂，需要做许多准备工作。首先要协调塔台，设置一系列参数，然后按步骤分阶段下降。当飞到离机场不远的地方，机长能看到关岛的灯光了，他放松下来，说：‘我们进行目视着陆。’”

VOR外形类似一个灯塔，在飞机接近机场时向飞机发出讯号，帮助飞行员确定飞机所在位置高度。在下滑角指示灯发明前，飞行员在降落时就是借助这种设备。飞行员通常都是先借助VOR自动导航接近机场，当他们肉眼可以看到机场了再做目视着陆。这种做法是非常合理的。飞行员们一般都会采取目视降落，但是在准备降落计划的时候，飞行员应该有一个后备方案以防万一。可是，大韩航空801航班的机长却没有这么做。

“他们应该和塔台协调一致，告诉塔台他们按照DME的程序分阶段下降；”布伦纳继续说道，“但是机长当时根本没跟塔台提这件事。他正处在风暴中心，他大概想一旦飞出云层他就能看到机场。如果他看不到，在离地560英尺的时候，按照规定，他可以拉起飞机进入复飞程序。到目前为止一切正常，但只有一件事例外。这个机场的VOR并没有设在机场内的一头，而是设在离机场2.5英里的尼米兹山上。世界上只有为数不多的几个机场的VOR设在机场以外。正常情况下你跟随VOR指示能将飞机降落在机场内，但是在这里你跟随VOR指示，你将把飞机降落在尼米兹山上。”

飞行员对VOR都十分了解，机组随身携带的航空图对此也都有明确标识。这位韩国机长曾8次飞过这里，事实上就在这次飞行前他的飞行简报中还特别提到VOR位置的问题。但此刻已是凌晨，而这位机长头天早晨6点起床。

“我们认为，机组人员疲劳驾驶是此次事故的主要原因。”布伦纳继续说道，“这是一项往返飞行任务。你在韩国时间凌晨1点降落关岛，在地面休息几个小时，再在太阳升起的时候飞回。机长在一个月前飞过一次这个行程。那次，他躺在头等舱就睡着了。而这次他正准备落地，他说他真是累极了。”

综上所述，大韩航空801航班跟艾维安卡航空052航班一样，具备了飞机失事的3条典型前提：轻微的技术故障；坏天气；疲惫的飞行员。这3个条件中单独任何一条都不能造成事故，只有在3个条件同时具备，并同时作用在机组每一个人身上的时候，事故才会发生。而大韩航空801航班正处

在这样的麻烦之中。

高权力距离指数之恶

下面是大韩航空801航班最后30分钟语音记录：一开始是机长的抱怨。

> 1时20分1秒
>
> 机长：这次往返飞行要是超过9小时，我们还能得到点补助。但现在才8小时，我们什么补助也没有。8小时对我们一点儿意义都没有……他们一味要我们工作，实现工作量最大化。这种做法……能省下机组人员的住宿费，能达到飞行时间最大化。无论如何……他们的目的都是让我们的工作量达到最大化。

这时有人在座位上移动。1分钟过去了。

> 1时21分13秒
>
> 机长：嗯……真是……太困了。（含糊不清的语句）
>
> 副机长：当然了。

接下来是整个飞行过程最关键的部分。副机长准备表达一下自己的观点。

> 副机长：你有没有觉得雨下得更大了？在这个地方？

副机长说这句话前一定想了很长时间，他对面坐着的可不是平等待人的拉特瓦特机长。大韩航空的惯例是，在飞行中途逗留期间，副机长应该服侍机长，请机长吃饭或者给机长买些小礼物。一位前大韩航空飞行员说，驾驶舱中的潜规则是“机长掌管飞机，他可以在他感觉合适的时候，按照他的方式做他想做的事”。在互联网上流传着一份由达美航空针对大韩航空所做的调查报告，我们可以参考报告中提到的另一个故事：在某个机组的一次飞行任务中，副机长误解塔台的指令，错误设置了降落程序。“随机工程师发现了不妥但什么也没说。副机长也觉得不对劲，但也什么都没说……尽管他们要做目视降落，但没有一个机组人员观察窗外，确定他们

是否在机场上空。”最后飞机雷达显示副机长操作有误，接着报告中出现了关键的一句：“机长发现错误后气得用手背打副机长。”

用手背打副机长？

801航班失事的前一天晚上，3名机组人员在金浦机场见面做飞行准备的时候，一见面，副机长和随机工程师首先向机长鞠躬致敬。然后机长和每个人握手。副机长一般会很恭敬地说，“Cheo eom boeb seom ni da”，意思是“初次见面”。在韩语中，根据称呼者和被称呼者之间关系亲疏，起码有6种称呼方式：正式称呼，非正式称呼，直接称呼，熟人称呼，亲密称呼和普通称呼。副机长称呼机长的时候，绝不敢用熟人称呼或亲密称呼。任何两个人在对话的时候都会非常注意互相之间的称呼，这是韩国文化传统的一部分。

韩国语言学家侯名松在其著作中写道：

> 在餐桌上，地位低的人必须等待地位高的人先入座，先用餐，反过来是不行的；地位高的人在场的情况下，地位低的人不能吸烟；和地位高的人一起喝酒，地位低的人喝酒时要避开位尊者；问候地位高的人必须鞠躬；地位高的人入场，其他人必须起身示意；不能从地位高的人面前穿过。所有这些社会举止、习惯都按照资历和等级排序；常言道，“chanmul to wi alay ka issta”，意思是喝凉水也得有个先后顺序。

所以当副机长说：“你有没有觉得雨下得更大了？在这个地方？”我们知道他的意思是说：机长，你决定在没有备选方案的情况下做目视降落，而外面的天气非常糟。你觉得我们飞出云层就能看见跑道，但到时候我们看不见跑道怎么办？外边倾盆大雨漆黑一片，下滑角指示灯还有故障。

但是他不可能那样说。他采取了暗示的方法，对于他来说，他对上级说得已经够多了。副机长不会再提天气的事情了。

就在这话说过之后，飞机飞出云层，飞行员可以远远看见机场的灯光。

“是关岛么？”随机工程师问。停了一下他说道，“是关岛，关岛。”

机长轻声一笑：“好！”

但是这一点都不好，因为这是错觉。他们已经飞出云层，但是他们离机场还有20英里，而他们所面临的天气状况依然糟糕。实际上随机工程师更了

解情况，他的职责就是跟踪天气，所以此刻他决定说出自己的观点。

“机长，气象雷达发挥了不小作用。”他说道。

气象雷达发挥了不小作用？随机工程师的本意跟副机长的本意是一样的。今天晚上并不适合目视降落。看看气象雷达吧：前方有危险。

对于西方人来说，以上的话很难理解，他们认为随机工程师应该马上明确表达自己的观点。西方人的沟通方式在语言学上被称为“以说话者为导向”——意思是说话者有责任将意思清晰明白地表达出来。在前边小节提到的佛罗里达坠机事故中，副机长从未用过“暗示”以外的方式提醒机长结冰危险。他甚至先后通过4种不同表达暗示了4次，为的是让自己的提醒更明白一点。他屈从于和机长之间的权力距离，采取隐晦的方式向机长表达自己的意见，同时他又是在西方文化语境下工作，也就是说一旦表达的意思有误，说话者应该承担主要责任。

但是韩国文化中的沟通方式，和亚洲许多国家一样，是“以聆听者为导向”的。也就是说，意思是否搞清楚，取决于聆听者自己。所以在随机工程师的头脑里，他说的也已经够多的了。

侯名松提供了一段对话案例以解释“以聆听者为导向”的沟通方式，这段对话发生在雇员（金先生）和一位部门经理之间。

> 经理：真冷，还有点饿呢。（意思：你为什么不去买点东西来吃。）
>
> 金先生：来瓶烈酒怎么样？（意思：我会给你买瓶酒。）
>
> 经理：行啊。但是别麻烦。（意思：如果你再说一次我就接受邀请。）
>
> 金先生：你一定是饿了。我们出去看看怎么样？（意思：我坚持要请你。）
>
> 经理：我去不去呢？（意思：我接受。）

这段对话中有很多微妙之处，双方都需要细心揣摩对方的含义和需求。在现实中，这种互相揣摩是必需的，因为这是礼貌：对对方言谈中的含义视而不见或反应不灵敏都是失礼的。

但是，高权力距离文化的这种对话方式，只有在聆听者有条件的情况下才

是适宜的。也就是说双方得有足够时间相互揣摩。这种方式绝不应该在暴风雨的夜晚，精疲力竭的机长准备把飞机降落在一个下滑角指示灯有故障的机场之时使用。

卸下重担

2000年，大韩航空针对公司糟糕的安全纪录，终于痛定思痛，开始采取行动。他们请来达美航空的大卫·格林伯格协助公司业务运营。

如果对大韩航空的问题症结没有深刻认识，你很难理解格林伯格走马上任伊始推动的第一项改革措施。他要求全面评估公司所有机组人员的英语水平。“他们中有些人不错，但有些人还不行。”他回忆道，“所以我们举办一系列培训课程，帮助机组人员提高航空英语水平。”他的第二项措施，是将公司所有培训课程外包给一家西方公司——波音的子公司翱腾飞行训练公司。“翱腾公司的所有培训课程都使用英语，”格林伯格说，“他们不说韩语。”格林伯格的规矩很简单：从现在开始，大韩航空的工作语言是英语，如果你想留下来继续飞行，你的英语必须流利。“这不是人事斗争，”他说，“每个人都有平等机会，如果哪个人觉得自己的语言不过关，我们会给时间让他们提高英语水平。语言是个过滤器，我不可能召回那些已经解雇的有缺陷的飞行员。”

格林伯格这样做的逻辑是，英语是世界航空界的标准语言。从最开始飞行员起飞前检查工作程序清单，那份清单就是用英文撰写的；到最后，飞行员与世界各地控制塔台联络，通话语言也是英语。

“如果你在机场最繁忙的时段降落肯尼迪机场，你不可能跟地面进行意会交流，”格林伯格说，“你必须通过直接的话语交流，充分搞清楚各个环节。你可能会说两个韩国飞行员坐在一起不需要说英语，但是如果两个飞行员在争论地面塔台那位说英语的航管员到底说了什么的时候，语言就变得至关重要了。”

格林伯格的目标就是帮助飞行员完成角色转换。韩国飞行员受困于本土文化的角色定位，他们在驾驶飞机时需要通过某种途径突破原先的角色，此时语言就成了有效的转换器。说英语可以帮助飞行员打破森严的韩国等级文化：正式称呼，非正式称呼，直接称呼，熟人称呼，亲密称呼和普通称呼；还可以同时利用另一种语言的文化优势。

然而格林伯格改革最关键之处在于，他没有解雇韩籍飞行员，也没有启用来自低权力距离文化的飞行员。他知道文化在日常生活中是如何发挥作用的——文化在生活中是强大的，无所不在的，即便文化的实用性已经消

失，其影响也会长久存留；但同时他也坚信，文化影响即便再顽固，也不是不能改变的。他认为，只要韩国人承认韩国文化在坠机事故中的确发挥了负面作用，并有意愿彻底改变，他们就能改变。他为大韩航空的飞行员提供了曾促使冰球明星、软件巨头、企业并购律师走向成功的一个要素：改进自己与工作之间关系的机会。

离开大韩航空以后，格林伯格组建了自己的货运航空公司Cargo 360。他从大韩航空带走了一批飞行员——主要是随机工程师。在等级森严的大韩航空公司当中，随机工程师排在机长、副机长之后，位列第3。“他们在大韩航空的老环境下扮演着十七八岁孩子的角色，”他说，“他们不得不接受这种从属的角色，他们处在机组等级阶梯的底端。我们重新培训他们，让他们与西方机组人员一起工作。最终他们改变了行事风格，取得了非常优秀的成绩。他们对待工作非常积极，主动承担责任，不再需要别人指示他们做什么。有些50多岁、资历老的工程师，虽然在老环境下工作多年，但经过再培训都能与西方机组人员一起出色完成工作。我们把这些工程师从旧有文化传统中分离出来，并成功地再造了他们。”

这是非常典型的文化变革案例。当我们理解了成为一个优秀飞行员到底意味着什么——在通向职业成功的道路上，除个人努力以外，我们所处的文化、历史和外部环境对我们能否成功具有决定性意义——我们就不会因为大韩航空事故频繁无从改变而束手无策了，我们找到了从失败通向成功的道路。

但现在我们不得不坦诚面对我们所有人宁可忽略的问题。1994年波音公司第一次出版的飞行安全数据年鉴显示，在不同国别坠机事故统计和霍夫斯泰德文化维度之间的确存在相关联系。为了避免这些结论对某些国家造成冒犯，年鉴编撰者表述谨慎：“我们在书中并没有给出结论，但两者之间的关系显而易见。”负责编撰年鉴的波音首席工程师这样解释道。我们对这个问题为什么敏感过度？我们每个人都成长在一个文化环境之中，而文化环境又是集优点、弱点、素质和倾向等各种属性于一身的综合体，为什么人们通常不愿正视这一事实——我们不能割裂我们的行为与成长环境之间的关系，如果我们忽略这一点，那么，坠机事故就会不断发生。

大韩801航班之痛

让我们再回到大韩航空801航班。

“机长，气象雷达发挥了不小作用。”现如今已经没有机组人员用这种语气说话了。但那时候是1997年，是大韩航空的权力距离问题最严重的时期。机长筋疲力尽，随机工程师指望这句话能引起机长注意。

“是的，”机长回答道，“的确很有用。”他根本没理解工程师想暗示什么。

飞机正朝着VOR的定位点飞行，而这里的VOR设置在尼米兹山上。天还没亮，能见度很差，所以机长什么也看不清。他们放下起落架，延展襟翼。

1时41分48秒，机长说：“打开雨刷。”随机工程师打开雨刷，此刻外边正在下雨。

1时41分59秒，副机长问：“不在视野范围？”他正在寻找跑道，但是没找到。1秒钟后，近地警告系统的电子语音报告：“500（英尺）。”此时飞机距地面高度只有500英尺。这里的500英尺是距离尼米兹山的高度，但是机组人员认为这是距离跑道的高度。他们很迷惑，这么近了怎么还看不见跑道？随机工程师用惊讶的语调说：“嗯？”可想而知，机组所有人此刻都绞尽脑汁想搞明白仪器报告的飞机方位到底在哪里。

1时42分19秒，副机长说：“让我们做一次复飞”。他终于把暗示口气升级为机组人员责任性陈述：他想取消着陆。在后来的调查中证实，副机长如果在那一刻掌控飞机，他们将有足够时间拉起飞机，躲过尼米兹山。在机长做出明显错误判断的时候纠正错误，正是副机长在飞行学校接受的训练。但学的时候是一套，真正用的时候却是另一套了，尤其是在你说错话会用手背打你的机长面前。

1时42分20秒，随机工程师：“不在视野范围。”

面对迎面而来的大地，副机长和工程师最终勇敢地表达了自己的意见：拉起机头复飞，再降一次。但是，一切都太晚了。

1时42分21秒，副机长：不在视野范围，复飞。

1时42分22秒，随机工程师：复飞。

1时42分23秒，机长：复飞。

1时42分24秒05毫秒，近地警告系统语音：100

1时42分24秒84毫秒，近地警告系统语音：50

1时42分25秒19毫秒，近地警告系统语音：40

1时42分25秒50毫秒，近地警告系统语音：30

1时42分25秒78毫秒，近地警告系统语音：20

1时42分25秒78毫秒，（撞击声）

1时42分28秒65毫秒，（音调声）

1时42分28秒91毫秒，（呻吟声）

1时42分30秒54毫秒，（音调声）

录音结束。

1. 这是飞机降落前的准备事项之一。襟翼是安装在机翼后缘附近的翼面，是后缘的一部分。襟翼可以绕轴向后下方偏转，从而增大机翼的弯度，提高机翼的升力。——译者注

2. 约为152.4米。——译者注

3. 大韩航空原名为韩国航空公司，关岛事故后更名为大韩航空。在巴伦支海事故之前的1971年和1976年，该航空公司还有过两次航空事故。

4. 天合联盟（SkyTeam Alliance）是由11家国际航空公司组成的服务网络，每天提供16 409个航班通往162个国家的841个城市。它是全球第二大航空联盟。——译者注

5. 这不只是空难事故的独有现象，其实这种现象在工业事故中很常见。这方面历史上最著名的是1979年宾夕法尼亚三哩岛核电站事故。三哩岛核泄漏对美国公众造成巨大影响，美国的核电站项目因此一蹶不振，影响直至今日。但核电站事故的起因却极具戏剧性。正如社会学家查尔斯·佩罗在其著作《正常意外》（*Normal Accidents*）一书中写道：电厂中被称为“抛光器”的大型水过滤系统出现了正常

的堵塞物，造成水蒸汽渗入供气系统，两个阀门自动关闭，阻挡了注入蒸汽锅炉的冷却水。与其他核电站一样，三哩岛核电站有备用冷却系统应对这种情况。但不巧的是，因为不明原因，那天备用冷却系统阀门没有打开。而控制室里的备用冷却系统指示器上恰巧贴了一张修理单，人们根本没看到指示器报警。在备用冷却阀门没有打开的情况下，系统还应启动第3个备用安全阀门。但更不巧的是第3个备用安全阀门那天也出了故障：本应关闭的安全阀门现在却是打开状态。屋漏偏逢连夜雨，控制室用来显示安全阀门出故障的仪表本身也出了问题。当三哩岛的工程师发现问题所在的时候，反应堆已经开始融芯了。

三哩岛故事中没有单独的重大错误，而是5个各自独立的，但却同时发生的小问题的累积。这些小问题，要是在平时核电站日常运行中单独出现，根本不会产生任何影响。

6. 风切变，又称风切或风剪，是指大气中不同两点之间的风速或风向剧烈变化。——译者注

7. 指美国喜剧演员威廉·阿伯特（William Abbott）和卢·科斯特洛（Lou Costello）在20世纪40年代上演的系列喜剧“阿伯特和科斯特洛”。——译者注

8. 我们之所以知道这个细节，是因为这位机组人员活了下来，在后来的调查中提供了上述情节。

9. 霍夫斯泰德也提到了几年前他完成的另一个实验。这个实验是将同一行业同等规模的德法制造型企业放在一起比较。法国工厂中有26%的雇员属管理层，或在特殊职位；而在德国企业，这一比例为16%。法国企业给予高管的薪酬比德国企业要更高。通过对照，霍夫斯泰德认为，这种

差异正是不同文化对待等级制度的不同态度造成的。法国的权力距离指数是德国的两倍，法国人比德国人更需要等级制度。

10. 巴兰基利亚、库库塔均为哥伦比亚的城市。——译者注

11. 以下是不同国别飞行员权力距离指数列表。如果将该表与国别空难频率相对照，会发现二者之间的对应关系。

权力距离指数得分最高的5个国家：

1. 巴西

2. 韩国

3. 摩洛哥

4. 墨西哥

5. 菲律宾

权力距离指数得分最低的5个国家：

15. 美国

16. 爱尔兰

17. 南非

18. 澳大利亚

19. 新西兰

12. 全向信标是一种航空无线电导航系统；航空测距仪是通

过无线电测量飞行器到导航台距离的一种装置。这些设备均可用于导航。——译者注

第8章 稻田与数学

“一年忙到头，吃穿不用愁。”

稻米之乡

从卫星图片上看中国南方，通往工业中心城市广州的道路贯穿珠江三角洲，那是广阔翠绿的一片土地。它的上空烟雾缭绕。这里高速公路密布，输电线缆在空中交错。城市里的工厂出产照相机、电脑、手表、雨伞和T恤，乡间的田地里堆满香蕉、芒果、甘蔗、木瓜和菠萝，所有这些都被投放在出口市场。世界上很少有其他地方在这么短的时间内发生这么巨大的变化：上一代人的时候，这里天空湛蓝，公路还只有两条车道；而上两代人的时候，这里到处还都是一望无际的稻田。

从珠江口顺流而上，2个小时就能到达广州。二三十年前，广州这座城市还到处可见传统中国的印记。这里有风景秀丽的乡村，延绵起伏的小山丘。点缀着土黄色砖墙的农舍，在南岭山脉的环绕中分外好看。在小山村里有许多露天市场：鸡鸭装在精致的小竹篮里，路两旁摆着出售的青菜，案板上是切好洗净的猪肉，圆竹筐上是等待买主的茶叶。这里的土地上到处种植稻米。到了冬季，当年晒干的新米压着往年的陈米堆满高高的粮仓。早春播种以后，湿润的暖风很快催绿了农作物；到了当年第一次收获的季节，庄稼开始抽穗，田地就像金黄色的海洋。

中国种植稻米的历史可以上溯数千年，种稻技术正是从中国传播到日本、韩国和新加坡。一段种植稻谷的历史，诉说着亚洲人民积累种植技术的艰辛历程。

稻田是“修造”出来的，不像麦田是“开辟”出来的。开辟麦田要清理灌木、乱石，用犁开垦。而种植稻米的稻田可以依山建成梯田，也可以利用沼泽或者河床建成水田。稻田需要灌溉，所以田地四周需要开挖灌溉的沟渠。水从最近的水源引来，通过水坝或水闸，调节稻田灌溉的水量。

稻谷生长过程中，为了防止灌溉水渗漏，需要以硬泥作底。但是种子不可能在硬泥里生长，所以在硬泥上面还要有一层软泥。对于结合硬泥软泥的黏土层要精心设计，从而使农作物浸泡在适量的水中以利于水分吸收。稻谷需要不间断施肥，这也是一门艺术。稻谷的肥料是人畜粪便和焚烧植物肥料、河泥、豆糟；施肥的时候也要特别小心，施肥过量或是时机不准，对庄稼的伤害跟施肥不足时是一样的。

到了播种的季节，农民们先要在上百个稻谷品种中做选择。每个品种生长习性都不同，比如产量、生长速度、抗旱能力、还有适应贫瘠土地的能力。为了降低种植风险，农民们常根据每一季的气候情况，播种几个不同品种的稻谷。

农民们（确切地说他们以家庭为单位，稻谷种植向来是“家族事业”）先在秧田上育苗。几个星期以后再把秧苗按6英寸的间隔密度插到稻田里去，从此开始精心呵护。

由于稻谷生长容易受到其他植物侵害，农民们必须经常为稻谷进行手工除草；有时也需要用竹梳挨个为谷穗灭虫。人们需要始终留心水田里水位变化，确保日光下水温不至于过高。稻谷成熟后，农户们就召集所有亲戚朋友一鼓作气收获庄稼。在冬天旱季到来前，农民们一定要完成当年的第二次播种。

在中国南方农村，人们早饭通常喝粥——白米粥和蔬菜、鱼，或者竹笋腌制的咸菜。午饭也是粥，晚饭通常是米饭加配菜。人们在市场上卖出大米，换回生活必需品，因此大米对人们来说是财富的象征。它需要人们把每天能利用的时间都投入到劳动中去。“民以食为天，”研究中国南方传统农业社会的人类学家江绍龙博士说，“没有大米，你就无法生存。你如果想在中国南方出人头地，手中没有粮食是不可能的。整个社会都在围着粮食运转。”

数字优势

看看下面这串数字：4，8，5，3，9，7，6。大声读出来。现在放下书本，花20秒时间记忆一下，然后把数字按正确顺序背出来。

如果你说英语，你只有50%的可能在20秒内记住这串数字。但如果你是中国人，你正确记住数字的可能性几乎是100%。为什么呢？因为人类大脑存储数字的记忆周期是2秒钟，也就是说人们可以很容易记住两秒钟内读完的东西。以中文为母语的人之所以能够很容易记住“4，8，5，3，9，7，6”这串数字，原因是他们的语言系统在两秒钟内就能读出这7个数字。而英语则不行。

以下案例来自斯坦尼斯拉斯·德汉尼（Stanislas Dehaene）的著作《数感特征》（*The Number Sense*）。德汉尼解释道：

> 中文的数字系统非常简洁。大部分数字可在25毫秒内读出（例如4和

> 7，中文读“si”、“qi”）。而英语的4和7读音则更长：这两个数字的发音需要约33毫秒。中文与英文对数字记忆的差距完全是由这种读音长度的不同造成的。无论哪种语言——不管是威尔士语、阿拉伯语、汉语、英语还是希伯来语，人们记忆数字的长度与该语言的数字发音长度有相当的关联性。在发音效率方面，中文里的广东话堪称登峰造极，它使香港人可以在单位记忆周期内记住10个数字。

西方和亚洲语言在数字拼写结构方面的不同是造成这一差异的另一原因。在英语中，14、16、17、18、19写为fourteen、sixteen、seventeen、eighteen和nineteen，这很容易让人推测11、12、13和15写为oneteen、twoteen、threeteen和fiveteen。但现实中11、12、13、15的英语写法是eleven、twelve、thirteen和fifteen。[注]类似地，英语中40、60写为forty和sixty，读音与英语的4和6相近。如果据此类推50、30、20的发音与5、3、2的发音也雷同就错了。另外，英语中20以上的数字是由十位数上的“几十”加上个位数的“几”构成，如21、22会写成twenty-one（twenty是二十，one是一），twenty-two（two是二）。但是10到20之间的数字却不是这样组成的，如14、17、18写成fourteen、seventeen和eighteen。所以英语中的数字系统是高度不规则的，这与中文、日文、韩文截然不同。这些亚洲语言系统的数字遵循逻辑系统，“11”就是“10”加上“1”，“12”就是“10”加上“2”，“24”就是“20”加上“4”等。

这种语言结构的差异，意味着亚洲儿童学习数数要比美国儿童快。4岁的中国儿童数数平均能数到40，而同一年龄的美国儿童只能数到15，而且大多数孩子要到5岁时才能数到40。换句话说，到5岁时，在数数这项数学基本技能方面，美国儿童已经落后亚洲儿童整整一年了。

数字系统的逻辑性同时也意味着，亚洲儿童在进行数学基本运算的时候更容易。让一个7岁的说英语的孩子心算37（thirty-seven）加22（twenty-two），他首先必须把文字转换成阿拉伯数字（37＋22），只有这样他才方便计算：2＋7＝9，30＋20＝50，结果是59。如果让同龄的亚洲孩子计算37加22，计算公式就嵌在语句中，他们不用转换就能得出答案：59。

“亚洲语言的数字系统含义清晰。”西北大学心理学家克伦·弗森说。她研究的主要方向就是亚洲文化与西方文化的异同，“我认为，这种差异促成了东西方学生对待数学的不同态度。西方学生需要死记硬背的东西，东方学生却有清晰概念。这种清晰感使他们觉得数学计算合情合理，他们学习数学充满信心。以数学计算中的分数为例，英语中我们会说‘三个五分之一’（three-fifths），而中文里人们按照分数的概念逐字表达‘五分之三’。这种表达说明了分数的概念，同时分开了分子和分母。”

在数学方面，西方孩子直到三四年级才开始自觉学习。弗森认为，之所以要用自觉一词，是因为英语的语言系统的确使数学看上去不太合情理；他们的数字结构比较笨拙，感觉过于随意，因此对于小孩子来说难于把握。

作为对照，亚洲学生对数学就不会感觉那么迷惑。他们凭脑子可以记住更多数字，做算术速度也更快。他们的语言对分数的表达就体现了分数的本质——这一切都有可能使他们更倾向于喜欢数学，正是因此，他们在上数学课或做家庭作业的时候就会更努力一点。这样他们就进入了一个良性循环。

因此在数学学习方面，亚洲人具有某种“内在”的优势，这种“内在”优势是一种不同寻常的优势。多年来，来自中国、韩国和日本的留学生——以及从小在这些国家长大随后来到美国的新移民——在数学方面明显超过他们的西方同学。解释这一现象的经典论点是亚洲人在数学方面有先天优势[注]。心理学家理查德·林恩用进化论的角度对这一观点进行研究，他分析了喜马拉雅山脉地区的地理构造、寒冷的气候、现代化之前的狩猎方式、脑容量以及语言中的元音发音规律等，解释为什么亚洲人有着较高智商[注]。我们通常也是如此看待数学的，我们假定是否擅长微积分或代数能够体现人是否聪明。但是现在我们会发现，造成东西方学生数学成绩差异的实际上是另外一些原因——某些人擅长数学很可能是得益于他们的族裔文化。

在上一章，我们谈到了现代商业飞行中根深蒂固的韩国民族性；本章我们又开始讨论在这一地区产生的另一项文化遗产，一项顺应21世纪发展潮流的品性。文化传承，或说民族性遗传，对当今世界的确发挥着巨大影响。特别是当我们看到韩国飞行员间显著的权力距离，看到亚洲学生读一个数字只用25毫秒而不是33毫秒，我们就不难想到，这个世界上众多民族的民族性遗传和文化传承的合力，将对21世纪全世界的发展产生多么深远而重大的影响。那么，种稻民族的文化特性能不能帮人们学好数学？稻田文明能不能为学校教育带来变革？让我们拭目以待。

稻田中的辛劳

有关稻田的一个不可忽视的现象是——只有当你置身于一块稻田之中，你才能真正感受到——它的面积真的非常小。一块标准的稻田面积只有旅馆标间大小，一个典型的亚洲农民家庭有两到三亩土地。在中国，一个拥有1 500人的小镇通常只有450英亩土地，而在美国中西部，这样的面积只是一户农民所拥有土地的面积。一户五六口人的中国农民家庭只拥有大约2

个标间面积的土地，因此农业在这里只能依靠人力。

从历史来看，西方农业发展模式是“机械导向型”的。在西方，农场主想提高工作效率增加产出，就需要购进更多高新技术设备，如拖拉机、打谷机、压捆机、联合收割机等，用机械代替人力。有了机器的帮助，付出等量劳动可以耕作更多土地，农场主们进而开辟更多耕地。但是在中国或日本，农民们没有足够资金购买农业机械设备——还有，中国或日本的确已没有更多土地可以转化成新耕地。在这种情况下，农民们要想增加产出，只能依靠更熟练的耕种技术，更精确的耕种时间，以培育更优良的水稻品种。正如人类学家弗朗西斯卡·布雷将稻田文明归为“技术导向型”农业：你只有更精心除草，更小心施肥，密切观察水位变化，有效控制黏土层，利用好稻田的每一寸土地，你才能获得丰收。毋庸置疑，千百年来种植水稻的农民是种植各类农作物的农民中最辛劳的一群。

以上表述大概令人稍感意外，因为人们通常认为，古代社会几乎所有人都要为了生存而辛劳工作。但事实并非如此。举个例子，现代人的祖先大多数都从事狩猎采集；然而人们发现，许多依靠狩猎和采集过活的族群的生活却相当安逸。居住在非洲喀拉哈里大沙漠上，博茨瓦纳境内的土著人是世界上现存最古老的民族之一，他们延续着上古狩猎采集的生活方式。在他们的生活环境中，到处是生果、浆果、坚果和植物的根茎——特别是当地还盛产一种富含蛋白质的坚果叫蒙果果（mongongo）。他们根本不需要任何种植手段——备耕、播种、除草、收割、储存——这些太浪费时间。他们也不需要畜牧。男性族人偶尔也会打猎，但主要目的是锻炼身体。这样土著人每周平均工作时长为13小时至19小时，而他们会花相同时间跳舞、消遣，走访亲友。这样一年算下来，这些土著人一共才花1 000小时工作。（当他们被问及为什么不进行农业种植，土著人一脸茫然地说：“我们有世上产量最多的蒙果果，为什么还要种植？”）

让我们再来看看18世纪欧洲农民的生活。这里的农民一般从拂晓劳作到中午，收获季节和春耕季节劳作时间可能会长些，冬季则短些，这样一年算下来他们大概工作1 200小时。在历史学著作《发现法国》（*The Discovery of France*）中，作者格雷厄姆·罗伯认为，直至19世纪，像在法国这样的国家，那里的农民长时间都悠闲懒散，其间夹杂着短暂的劳动时间罢了。

“在那里，99%的这种劳作出现在晚春和早秋。”他写道。从11月下过第一场雪开始，比利牛斯山到阿尔卑斯山的山民们本质上就已进入“冬眠”状态，这种状态一直持续到来年3月或4月。在法国一些暖和的地方，冬天气温不会降到零度以下，但那里的人们也过着这样的生活。罗伯继续写道：

> 佛兰德斯的领地在一年中大部分时间是荒芜的。1844年涅夫勒城官方报告记录了勃艮第短工的奇怪行为，一旦丰收季节到来，葡萄藤被烧以后，“在对工具进行了必要的修理后，这些年富力强的小伙子就会在大白天躺在床上，他们蜷起身子以此取暖，同时减少进食。他们此举目的是减少身体的新陈代谢”。
>
> 人类的冬眠行为是生理和经济原因的结合。人们通过降低新陈代谢率来减少饥饿感，从而减少对库存食物的消耗……人们步履蹒跚、四处闲逛，即便是在夏天也如此……大革命后，在阿尔萨斯和加来地区，官方反映葡萄种植者和自由农民在农闲时节并不“进行一些力所能及的劳动”，而是“放任自己深陷无聊之中”。

如果你是生活在中国南方的农民，你在冬天是不会整天睡大觉的。从11月到来年2月这段短暂的旱季里，南方农民会忙于其他农活。他们会把编好的竹篮、斗笠拿到市场上卖。这个时间也是他们修理水田围堰的好时机，还可以顺便整理黏土层。他们会让孩子到邻村亲戚家去帮忙，人们忙于晒豆子，做豆腐，还有人去捕蛇（这些都是美味食材）和各类昆虫。等到了立春，农民们回到田里，拿出比种玉米或种小麦多10倍到20倍的功夫打理稻田。有专家估计，从事水稻耕种的亚洲农民一年的工作时长约为3 000小时。

建立在勤劳基础之上的文化

想象一下珠江三角洲农民的生活吧。每年3 000小时的工作量是超乎想象的，农民们时常要在烈日炎炎之下，在稻田里耕种、除草。

以这种强度的劳动为职业的农民们会有怎样的生活态度呢？可以说他们的生活与投身纽约制衣业的犹太移民很类似。他们都追求有意义的生活。首先，种稻农民的劳动在投入与产出之间有明确关联。他们在地里干活越卖力，收获也越大；其次，他们的工作由一系列复杂工序组成。种植稻米并不仅仅是春耕秋收这么简单，它还要求农民们从事农产品及农用物资的买卖，他们要有能力调度全家劳动力参与劳动，同时要在选种、维护排水系统以及协调第一次收割与第二次播种关系上开动脑筋，并全力以赴。

更为重要的是稻米经济的自主性。在欧洲，本质上来说，农民都是贵族地主土地上的农奴。然而在中国和日本却没有发展出这样的封建系统，因为这种封建系统不适应稻米经济模式。稻米种植的过程复杂而繁琐，没有哪种封建系统可以长期精确控制这一过程的每个环节。实际上到14世纪至15世纪，中国中原地区和南方地区的地主对佃农只收取固定利率的地租，生

产活动则是由农民自主决定。

“水稻种植的关键是，你不仅要付出大量劳动，操作时还要严格精准。”历史学家肯尼斯·帕默朗茨说，“你必须加倍小心，灌溉前地面一定要平整，如果有一点不平的话，也会大大影响产量；同等重要的还有稻田的蓄水时长；另外幼苗是否严格按照相等间距排列成行也会极大影响最终产量。这不像玉米种植，只要在降雨季节来临之前播下种子就万事大吉，稻米种植需要农民精准控制一切要素。为了适应水稻种植的特点，地租制度要保证丰收之年让农民也能增加收入，以此激励农民。这一制度就是固定利率地租，地主们会说，无论丰收与否，我只收定量的粮食，如果今年丰收了，你们的余粮也多了。水稻种植不适宜使用像农奴制或工资制这样的生产形式，因为这些制度下很难保证劳动者有真正的热情和责任心，促使他们精准控制大米生产的每个环节。”

历史学者大卫·阿库什曾经比较过俄国与中国的谚语，两者的差别显而易见。像“如果上帝不打算给予，大地将不会给予”（If God does not bring it, the earth will not give it）是典型的俄国谚语，其中包含的宿命和厌世心态是俄国农奴制的产物。在残酷的农奴制度下，劳动者无法体验付出与回报之间的关系。然而，阿库什指出，中国人的一些说法则体现了中国人的信条：“刻苦努力，未雨绸缪，自我襄助，与他人合作终究会得到报偿。”

下面正是一年劳动超过3 000小时的中国农民，在头顶烈日脚踩稻田（顺便说一句，稻田里到处是蚂蟥）的农忙时节互相激励的话语：

“谁知盘中餐，粒粒皆辛苦。”

“春耕不肯忙，秋后脸饿黄。”

“秋天坐一坐，冬天挨日饿。”

“不是靠天吃饭，全靠两手动弹。”

“种地不用问，除了功夫就是粪。”

“人勤地不懒，人懒地生癞。”

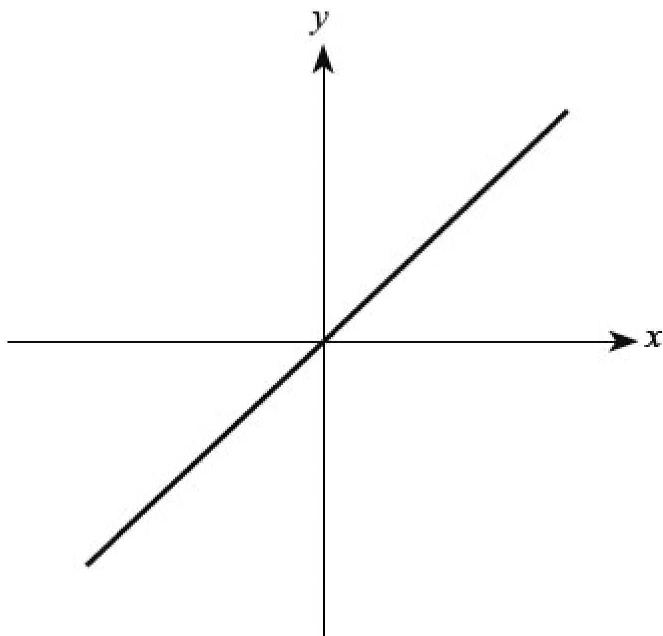
中国还有个说法叫作“一年忙到头，吃穿不用愁”。“一年忙到头”？对于悠闲自得采集蒙果果的土著人，或是依靠睡觉过冬的法国农民，或是任何生活在非稻田文明地区的人们来说，这样的谚语真是莫名其妙。

很显然，努力工作的精神品质在亚洲人身上很常见。在西方的各大名校，亚洲学生总被认为是最后离开图书馆的人。他们有时甚至因为这种看法而备感冒犯，因为他们觉得这种模式化的标签是某种轻视的表现。然而亚洲学生依旧视努力工作为美德。事实上，到目前为止，本书所涉及的成功案例均是那些比同辈更加努力工作的个人和团体。比尔·盖茨还是孩子的时候就沉迷于电脑，比尔·乔伊也一样。甲壳虫乐队花了数千小时在汉堡练习演出，而弗洛姆在机会降临之前，已经在不入流的并购诉讼生意上打拼多年。努力工作是所有成功人士的共性，而稻田中产生的文明的精华是，通过努力工作，在巨大的不确定性和贫穷中寻找人生的真正价值。

亚洲人在许多方面受惠于这种文化，尤其在数学方面取得的成就最为突出。

斜率“难题”

数年之前，加州大学伯克利分校数学教授艾伦·舍恩菲尔德（Alan Schoenfeld）在一项实验中录制了一段视频。录像中一个名叫蕾妮的受试者在解决数学问题。蕾妮20多岁，长着一头长长的黑色秀发，戴着银框眼镜。录像中，她正在使用一个代数教学软件。屏幕上显示着x轴、y轴，当使用者更改坐标参数，程序就会绘出相应图形。例如，x轴为5，y轴为5时，屏幕上显示绘出的图形如下：



一看到这个图，我敢说很多人都会依稀记起中学时代学过的代数。但是请放心，你没有必要复习任何代数公式就能理解蕾妮的案例。事实上，在下面这段蕾妮的访谈中，你应注意的焦点不是她说了什么，而是她说话的方式，以及她为什么以这种方式说话。

舍恩菲尔德设计的这个程序是教学生计算线的斜率。斜率，如果你还记得的话（其实我敢说你一定忘了；我反正是早忘了），是指一条直线相对于横坐标轴的倾斜程度（y轴数值除以x轴数值）。上面图形中那条线的斜率为1（x轴和y轴均为5）。

蕾妮坐在电脑前看着键盘，她正在思考输入什么样的斜率，程序才能画出垂直的直线，也就是与y轴重合的直线。没有忘记中学代数的人知道，这种斜率根本不存在：直线没有斜率。这是因为直线的y轴数值无穷大，而直线的x轴数值是以零开始至无穷大。数学上任何数除以零都没有意义。

然而蕾妮并没有意识到自己正在求解的题目是没有答案的，她的这种错误被舍恩菲尔德称为“概念性错误”。舍恩菲尔德在这盘录像带中想展现的，就是人们如何正确解决这种概念性错误。

蕾妮是名护士，她对数学没有特别兴趣。然而为了解决这个难题，她一学会使用软件就好像被吸在电脑上了。

“现在，我想做的就是按照这个公式画一条和y轴平行的线。”她说道。舍恩菲尔德就坐在她对面。蕾妮有些不安地看着教授：“我最近一次做这种题目也是5年之前的事了。”

她开始尝试输入不同斜率。

“现在如果我把斜率减1……我就能把这条线变直了。”

随着斜率数值的变化，屏幕上的这条线也随之变化。

“哦，好像还不是垂直线。”

她困惑不解。

“那你打算怎么办？”舍恩菲尔德问。

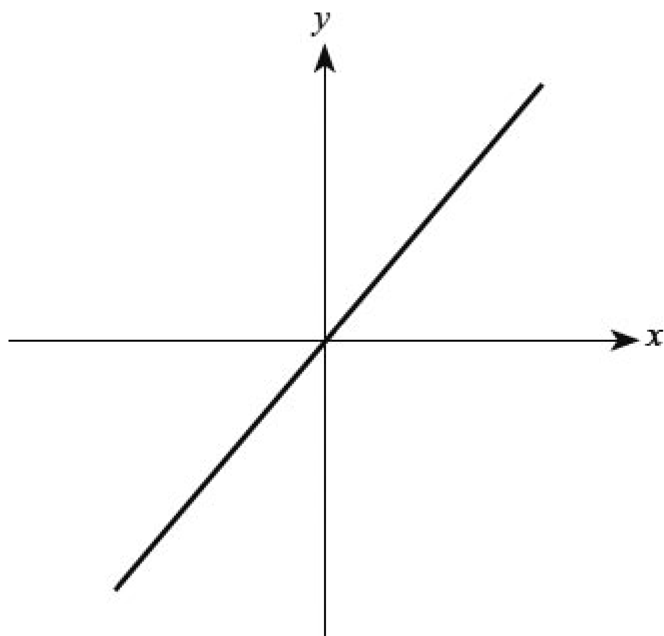
“我打算画一条和y轴平行的线。我该怎么做呢？我想我应该再在这里改一改。”她指了指屏幕上的y轴，“我刚才就发现了。我把这里从1变成2，这条线就有了相当大的变化。如果我现在继续改动这里，这条线就能持续变化。”

这正是蕾妮概念性错误的所在。她注意到把y轴的数值设得越高，线越接近垂直。所以她认为要让这条线越来越陡，陡到垂直的状态，增加y轴的值是关键。

“我猜12或者13应该可以，或者15呢。”

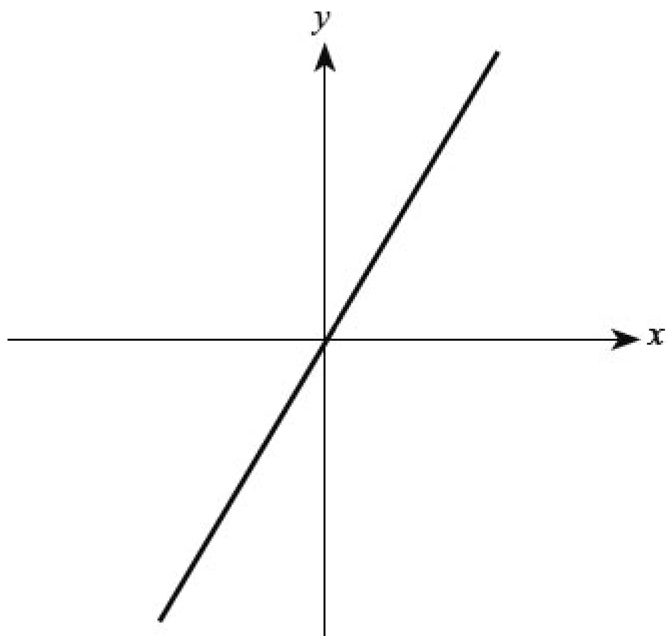
几个y轴的结果让她皱起眉头。她跟舍恩菲尔德你一言我一语地交流。她问教授问题，教授就慢慢把她往正确方向引导。她一步一步尝试，一个一个检验。

终于她输入了20，这条线又更陡了一点。



她输入40，线更陡了。

“我想这其中一定有某种联系。但是至于为什么，我觉得很难理解……那么80呢？如果40到这里，那80应该能到y轴了。让我试试看。”

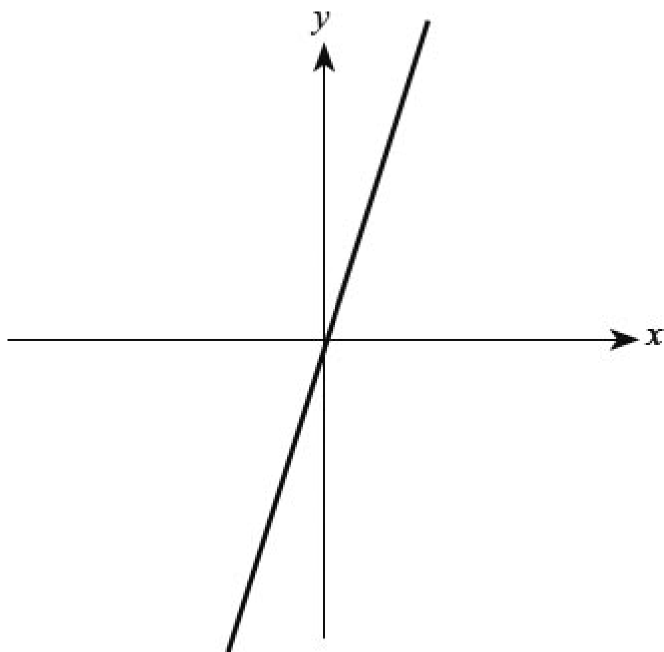


她输入80，线更陡了，但也没有达到垂直。

“对了，是无穷大，是不是？永远无法达到的。”蕾妮快要接近正确答案了，但马上又回到原先错误的概念中。

“那我该怎么办呢？100？每次把y轴数值加倍，都只能使线更靠近y轴，却不能使之与y轴重合……”

她输入100。



“更接近了，但就是重合不了。”

她一边想一边自言自语，很显然她的理解越来越深入了：“嗯，我明白了，虽然……但……我明白了。y轴数值一旦增加，这条线就更接近y轴一些。不过我还是有些地方搞不明白……”

她停下来，歪着脑袋看屏幕。

“我有点不明白。现在已经是1/10了，但这并不是我想要的……”

接着，她发现了问题的症结所在。

“哦！无论y轴数值增加多少，x轴都是零。也就是任意数字除以零！”她的脸闪耀着光芒，“直线就是任意数字除以零——而这样的数是无穷大的。呵呵，好的，现在我明白了。直线的斜率是不存在的。哈哈哈。这下我可明白了，我不能再忘了。”

怎样做才算是勤奋

多年以来，舍恩菲尔德利用录像机拍摄了无数学生解决数学难题的过程。但是蕾妮的这段录像是舍恩菲尔德最推崇的，因为它完美展现了数学学习

的秘密。从蕾妮开始学习程序使用，到她最后说“哈哈哈，这下我可明白了”中间一共过去22分钟。这可是一段相当长的时间。“这是一道八年级数学题，”舍恩菲尔德说，“如果我让一个普通水平的八年级学生坐到蕾妮的位置上，我估计试不了几次他们就会说：‘我做不出来，给我解释一下吧。’”在另一次问卷调查中，舍恩菲尔德问高年级学生，当面对一道难题做不出来放弃之前会花多少时间思考，他得到的答案从30秒钟到5分钟不等，平均两分钟。

但是蕾妮却一直坚持。她不断试验，虽然屡战屡败，但屡败屡战。她把自己的设想说出来，反复思索。她不断坚持，不愿放弃。一开始她就朦朦胧胧地知道自己画线的方法有问题，但她一直坚持到彻底解决问题才肯罢休。

蕾妮不是数学天才，“斜率”或“无穷大”这样的基本数学概念对她来说都不是很容易。但舍恩菲尔德却从她身上发现了不一般的品性。

“她身上的某种意愿驱使她做这种努力，”舍恩菲尔德说，“她并不接受肤浅的解释，然后说一句‘是的，你说得对’就走开；她愿意更深入地理解，这一点异乎寻常。”他把录像退回到蕾妮发现斜率造成图形改变而露出一脸好奇的片段。

“看，”他说道，“她恍然大悟。许多学生对改变斜率造成图形变化无动于衷，而她却在思考：‘这跟我想的不太一样，我不太理解。但这一点一定很重要，我想找到答案。’当她最终找到答案的时候，她说：‘是的，这就对了。’”

舍恩菲尔德在大学教授“疑难解决”课程。这门课程设计的初衷，用他的话来说，就是帮助学生摆脱以前养成的不良学习习惯。“我选了一个难度适中的问题，”他说，“我告诉学生：‘我给你们布置一个为期两星期的课外考试。我知道你们会怎么做。第一个星期你们什么都不用做，等第二个星期才开始。但是现在我要提醒你们：如果你们只花一个星期，你们是解决不了这道题目的。你们中肯定也有人今天就动手解决，但很快会被困住。你们会来跟我说，这题目我做不出来。但那个时候我会告诉你们，坚持下去，到了第二个星期，自然会有意想不到的进展。’”

很多时候我们希望自己天生就擅长数学。然而只有一部分人有这种能力，另一部分人则没有。但对于舍恩菲尔德来说，态度比能力更重要。只要你有意愿，你就能驾驭数学。这也正是舍恩菲尔德向学生传授的思想。成功就是坚持不懈，就是顽强不屈，就是别人花30秒钟就放弃的事你却花22分钟去思考的坚定信念。只要组织一班有蕾妮精神的学生，给他们提供地方，给他们时间让他们在数学上钻研，他们就能取得长足进步。想象一

下，在一个人人都有蕾妮精神的国度，人们的这一品性发源于其文化本身，正如“荣誉文化”植根于坎伯兰高原，那么这样的国度的人们就不可能不擅长数学。

劳有所得

国际教育成就评价协会每4年会针对全世界的中小学生举办一次数学与科学研究和评测活动，这就是大名鼎鼎的TIMSS考试。（即国际数学与科学趋势研究。在第1章，我们讨论生于招生日期前、后的四年级学生学习差异时曾经提到过TIMSS考试。）这项研究旨在比较不同国家和地区在教育方面取得的成就。

当各国学生参加TIMSS考试时，他们都需按要求填写一份问卷。问卷里有各种各样的问题，诸如父母的教育水平，对数学的看法，朋友都是些什么类型的人等。你可别以为这是随随便便的问卷，这份问卷题目多达120道。实际上，这些问题既单调又麻烦，很多学生最后都有一二十道问题空着没填。

最有意思的部分出现了。问卷调查的统计结果是，来自不同国家的学生的答题平均数量不同，也就是说，可以按照各国学生答题平均数量进行排序。现在如果将答题平均数量排序和各国TIMSS考试得分排序放在一起比较，你认为会发现什么呢？两者的排序是一致的。换句话就是，哪个国家的学生更愿意花时间仔细回答冗长的问卷，这个国家的学生在TIMSS考试中取得的成绩就更好。

碰巧发现这一现象的是宾夕法尼亚大学的俄林·波依。“这真是出乎意料。”他说。波依到现在也没能把这一发现发表在学术期刊上，原因是学术期刊认为他的论点过于怪异。提醒一下，他的论点并不是完成问卷的能力和数学考试的能力存在关联性，而是这两者根本就是完全一致：你如果比较两个排名，会发现结果完全一致。

让我们再换一个角度考虑这个问题。每年在世界的一个知名大都市都会举办奥林匹克数学竞赛，每个国家都会派出1 000名八年级学生参赛。照波依的观点，不需要任何数学题，我们就能精确预测每个国家在奥林匹克数学竞赛中成绩的排名。我们所要做的就是提供一份问卷，考察学生们的努力意愿程度。实际上，我们连这样的问卷都不需要做，我们只要考察哪个国家的文化特别强调努力的作用，我们就已经可以预测结果了。

那么，名单的最顶端是哪些国家或地区呢？答案也许并不令人意外：新加坡，韩国，中国台湾，中国香港和日本。这5个国家或地区的共通点在哪

里？共通点就是他们的文化都是崇尚有意义工作的稻田文明[注]。千百年来在这些地方，贫穷的农民在稻田里坚持着每年3 000小时的耕种，为了生存下去，他们的观念就是："一年忙到头，吃穿不用愁。"[注]

1. 英语中的0、1、2、3、4、5、6、7、8、9、10分别写为zero, one, two, three, four, five, six, seven, eight, nine, ten。——译者注

2. 在相关的国际比较试验中，来自日本、韩国、中国香港、新加坡和中国台湾的学生在数学测试中得分大致相当，约为98%；而来自美国、法国、英国、德国以及其他一些西方工业国家的学生数学测试得分集中在26%至36%。差异十分显著。

3. 林恩关于亚洲人有更高智商的论断已经被其他专家用更可靠的数据推翻。这些专家指出，林恩该项调查仅从城市中上收入阶层取样，缺乏代表性。世界级智商研究专家詹姆士·菲林随后进行了一项更有说服力的反正实验。菲林认为从历史上看亚洲人的智商甚至轻微低于白种人智商；亚洲人在数学方面有优势并不是因为其智商高。菲林的此一论点见诸其著作《亚裔美国人：超越智商的成就》（*Asian Americans: Achievement Beyond IQ*）（1991年）。

4. 这里有两点需要说明：首先中国大陆地区并不在列表中，原因是中国大陆地区至今没有选派学生参加TIMSS考试。但是中国台湾和中国香港在排名之中如此靠前，表明了中国大陆地区要是参加考试，排名也不会差。

   其次，也更为重要的是，中国北方并不是稻田文明，而是麦田文明，所以我们不敢确定这里是不是更像西欧国家。中国北方人也擅长数学么？就现有资料而言，我们还无法

得出结论。心理学家詹姆士·菲林指出，移民美国的中国人绝大多数来自中国南方——也就是擅长数学的人的老家。在美国顶级学校如麻省理工毕业的中国学生绝大多数是珠江三角洲移民的后裔。他还指出，美国华人中成就相对较低的是“四邑”人。（也称“五邑”，指江门市辖下的新会区及4个县级市：台山、开平、恩平、鹤山。但在海外华人社区，很多人仍沿用四邑的称呼。）他们来自珠江三角洲的边缘地带，“那里的土地相对贫瘠，农业很难进行精工细作”。

5. 事实上，曾经有专门的实验检验亚洲人“坚持不懈”的品质。普里西拉曾经对日本和美国一年级学生进行过测试，给他们大量有难度的智力题，看他们坚持多久才放弃。美国学生平均坚持9.47分钟，日本学生平均13.93分钟，高于美国学生40%。

第9章 玛丽塔之幸

“我的所有朋友都上KIPP学园。”

风气之先

20世纪90年代中期，试验性公立学校KIPP注学园项目在纽约卢·贾里格初级中学宣布启动。卢·贾里格初中坐落在第七学区，这里正是纽约最贫穷的南布朗克斯区。学校是一座20世纪60年代的老建筑，在大片林立的冷冰冰的水泥建筑群中显得灰溜溜的。学校几个街区以外就是布朗克斯区的大广场街，入夜以后一般没有人愿意独自走在这样的街道上。

KIPP学园是个教育项目。学园采取大班授课的模式：五年级的两个班，每班有35名学生。KIPP的学生入学不需要考试，而是从布朗克斯区适龄四年级学生中随机抽选。学生中有一半是非洲裔美国人；其余的是西班牙裔。这里有3/4的学生来自单亲家庭，有90%的孩子符合学校的“免费午餐”计划——也就是说这些学生家庭的收入很低，需要联邦政府负担孩子的午餐费用。

KIPP学园像极了那种设立在糟糕的地区，在糟糕的校园环境中专门出产让老师头疼的学生的学校——但当你走进这里，你会对这里井然有序的一切大感意外。这里的学生总是排着队，安静有序地从公共场合走过；学生们按照“SSLANT”注的要求待人接物。走廊的墙壁上挂满了KIPP毕业生们所在大学的三角旗。去年，布朗克斯区又有数十个家庭的孩子通过抽选机制进入KIPP学园五年级。可以毫不夸张地说，经过10多年的发展，KIPP学园已经成为纽约最受初中学生欢迎的公立学校。

KIPP学园最著名的课程要数数学课。在南布朗克斯区，只有16%的中学生的数学水平能达到全国平均水平；而在KIPP学园，许多五年级学生都感觉数学是他们最喜爱的学科。到了七年级，KIPP的学生开始学习高中代数，到八年级期末，有84%的学生数学水平超过全国平均水平。也就是说，这个通过随机抽选的，生活在环境最差的地区的——这里的家长绝大多数没有上过大学——低收入家庭孩子所组成的学校，在数学方面与那些家庭条件最优越的学生一样出色。“这里的孩子入学时的写作水平都不怎么高。”大卫·列文说，KIPP学园正是列文跟另一名教师迈克尔·费恩伯格在1994年创建的，“他们一直努力提高写作能力。但是当他们毕业的时候，他们在数学方面的成绩却突飞猛进了。”

目前全美国已有50多个KIPP学园，更多学园也正在筹备当中。KIPP项目代表了美国教育的新理念。然而KIPP的成功并非依靠环境、师资或制度创新，它的成功依靠的是人们对文化传承的深刻理解。

西方教育的传统

在19世纪初，一批教育改革者着手建立美国的公共教育系统。当时公立学校缺乏统一规划，很多学校只是人们随意找间房子做教室就算成立了，班级里的学生也超员。在农村，为了让学生们在播种和收割季节回家帮忙，学校只在夏季开课，春秋两季放假；在城市，公立学校的日程表则完全按照学生的工人阶级父母毫无规律的作息时间制定的。改革者们希望通过教育改革确保所有孩子都上学，使公立学校有能力培养出具有足够读写算数能力，符合公民基本素质要求的学生。

然而历史学者肯尼思·戈尔德指出，当时的教育改革者特别担心学生的上课时间过长。1871年美国教育部官员爱德华·贾维斯出版了一本名为“教育与精神疾病的关系”的报告。报告指出，在1 741例精神疾病患者中，因“过度学习”患病的病人多达205例。“教育成为大规模人群罹患精神障碍疾病的土壤。”贾维斯写道。在这一时期，马萨诸塞州公共教育先驱贺瑞斯·曼恩也认为，让学生过度学习“会对个性性格与生活习惯造成最恶劣的影响……过度用脑无疑对健康亦会造成损伤”。在当时教育类期刊中，许多文章也充斥着过度学习压抑天性的担忧。

关于教育改革者的观念，戈尔德写道：

> 我们致力于推广减少学习时间，因为减少学习、增加休息有助于减少精神疾病的发生。因此，取消周末上课，缩短在校时间，增加假期的运动在19世纪成为流行做法。老师们都一再被提醒“学生在学习的时候，不宜长时间集中注意力，因为这会使他们的身体机能下降；他们亦不宜长时间思考，这样会使头脑糊涂”。适当休息可以增强头脑的认知和分析能力。马萨诸塞教师协会的一位赞助人说：“学生不管是男孩还是女孩，不管年纪大小，只要他们想从教育中获得真知灼见，他们就必须在适当的时候休息。只有这样，他们才能形成自己的观点，而不是盲从教师或权威。”

这种观念——休息问题影响工作成绩——自然跟亚洲的关于学习和工作的理念不同。亚洲人的这种世界观形成于稻田之间。珠江三角洲的农民每年种植两季甚至三季水稻，休耕时间很短。事实上，稻米的营养成分主要得

益于水的灌溉，所以人们耕种的次数越多，收割的粮食也越多。

但是西方农业却恰恰相反。无论是麦田还是玉米地，每隔几年必须休耕，否则土地很快会贫瘠。每年冬天都有一些土地需要休耕，而休耕就会减缓春种秋收的节奏。据此，教育改革者对学童大脑耕耘的方式就容易理解了。在建立教育规范的时候，人们通常遵循与此类似的其他规范，而他们只知道小麦的种植需要休耕。所以，头脑即便需要耕耘，也不应过量，否则就会贫瘠。如何避免大脑贫瘠？那就是将暑假假期延长——这项美国特色的文化遗产对美国学生的学习方式影响深远，直至今日。

成绩到底差在哪儿

暑假问题很少成为美国教育界争论的话题，正如高中足球赛和高年级舞会一样，暑假被认为是学校生活必不可少的部分。但是，看过下面小学生成绩的比较，你就会对长时间假期的价值产生怀疑了。

这份实验数据来自约翰·霍普金斯大学社会学家卡尔·亚历山大。亚历山大针对巴尔的摩市650名公立小学学生，从一年级开始进行数学与阅读技能的“加利福尼亚测试”，然后随年级增长追踪成绩变化。以下是小学一年级至五年级学生阅读成绩表，按家庭经济状况分——高、中、低收入家庭。

家庭经济状况＼年级	一年级	二年级	三年级	四年级	五年级
低	329	375	397	433	461
中	348	388	425	467	497
高	361	418	460	506	534

请看第1列。学生一年级入学时，依家庭经济状况不同，他们的知识与能力差别明显。富裕家庭的孩子比贫穷家庭的孩子得分平均高出32点——顺便说一句，巴尔的摩贫困家庭一年级学生的经济状况的确很差。再来看第5列，也就是学生在五年级时的成绩。经过4年的学习，穷人家的孩子与富人家的孩子成绩差距开始成倍扩大。

这种“成绩差异”现象并非偶然，而是被反复观察确定的。对这一现象的解释可能会令某些人不快。第一种解释是，贫穷家庭的孩子没有富裕家庭的孩子学习能力强，因为他们不够聪明；第二种解释——也许比第一种乐观些——我们的学校教育使差学生变得更差：学校没有提供足够的教育。探寻成绩差异的原因正是亚历山大研究的使命所在，但他得出的结论却与以上两种解释截然不同。

巴尔的摩市的学校并没有在学年结束的6月让学生进行加利福尼亚测试，但他们在暑假过完，开学后的9月对学生进行测试。亚历山大认为校方举行的第二次考试可以帮助他进行附加分析。他可以比较学生开学时和期末时的成绩，以此精确掌握学生在学年内的成绩变化情况。假如他比较上一学年期末和下一学年开学的成绩，他就可以测算出学生暑假的学习情况。换句话说，他可以——起码是部分地——了解各类学生一个学年内产生了怎样的成绩差异，一个暑假里又产生了怎样的成绩差异。

让我们首先研究学生在学年内成绩变动情况。下表展示的是当年9月开学到来年6月放假前，学生考试成绩增幅情况。其中“总计”列是小学5年的成绩增幅累计。

家庭经济状况\年级	一年级	二年级	三年级	四年级	五年级	总计
低	55	46	30	33	25	189
中	69	43	34	41	27	214
高	60	39	34	28	23	184

第2个表格显示的情况跟第1个表格截然不同。第1个表似乎在表示低收入家庭的孩子在学校教育中落后了，但是第2个表说明事实并非如此。看一下“总计”栏，低收入家庭学生小学5年成绩累计增长量是189，比富裕家庭孩子的184还高出5个点，他们只是比中产阶级家庭的孩子低。而在小学二年级的时候，低收入家庭的孩子比其他两类孩子的得分都高。

下表显示的是暑假期间学生阅读成绩的变化情况：

家庭经济状况\年级	一年级	二年级	三年级	四年级	总计
低	−3.67	−1.70	2.74	2.89	0.26
中	−3.11	4.18	3.68	2.34	7.09
高	15.38	9.22	14.51	13.38	52.49

看出问题所在了么？我们看看第1列，即小学一年级学生暑假过后的情况。富裕家庭的孩子9月回到学校时，他们的阅读成绩提高了15点；而同期贫困家庭的孩子阅读成绩下降了近4个点。穷人家的孩子在学期中有可能比富裕家庭的孩子学得多，但在暑假期间，他们却大大落后了。

再看这个表格的“总计”列，即暑假期间的得分总计。穷人家的孩子阅读成

绩只增加了0.26。也就是说，在阅读方面，只要没开学，穷人家的孩子就没有任何长进。而富人家的孩子暑假期间阅读成绩跃升了52.49点。事实上，富裕家庭孩子与贫穷家庭孩子的差距主要是在非在校时间内形成的。

在这里我们看到了什么？我们看到了父母教育方式的差异的确造成了孩子们之间的差别，这个我们曾在克里斯托弗·兰根的章节里提到过。回忆一下拉里奥博士研究的9岁男孩儿小威廉的故事。小威廉的父母按照“协同培养”的原则教育孩子，带他去博物馆，在各类辅导课程中报名，参加学校的夏令营。他在家有很多书可以看，所以他不会觉得无聊。他的父母视孩子充分接触社会为己任。因此暑假过后，小威廉的阅读和数学成绩大幅提高就不足为奇了。

但是小姑娘布林德尔却以另一种方式生活。父母没有足够的钱让她参加夏令营，她也不会进入特长班学习。在家无聊的时候她也没什么书可看，能看的也许只有电视。当然她的假期很可能过得也很愉快，结交新朋友，外出野游，看电影，过一个许多人都向往的无忧无虑的暑假。然而一个无忧无虑的暑假对她的阅读与数学成绩毫无助益，经过一个暑假，她与威廉之间的距离更大了。威廉并不一定就比布林德尔更聪明，但威廉学的东西比她多：威廉花了整个暑假的时间学习各类课程，而这期间，布林德尔却在看电视或者在外面玩耍。

这两位小学生的故事提醒我们，美国教育界的争论没把力用在点子上。人们花大量时间讨论缩减班级人数，修订新版课程，为学生购买新电脑，增加教育资金——所有这些都是建立在错误的学校定位之上。看看前边第2个表，表中的数据说明，从9月到来年6月间，学校的确发挥了作用。真正的问题在于，对于成绩不佳的孩子，学校教育远远不够。

小威廉成绩的提高依靠的就是增加学习时间，假如巴尔的摩所有的小学生也增加学习时间一年，会跟他一样提高成绩。另外第2个表还说明，学生无论贫富，经过同等努力，成绩提高的幅度是一样的。

忽然之间，亚洲人在数学方面拥有优势的根本原因浮出水面。在亚洲，学校的暑假并没有那么长。为什么？因为，凡是崇尚勤奋取得成功的文明，都不会让学童随随便便放3个月那么长的暑假。美国学生每年在校时间平均为180天，而韩国是220天，日本则是243天。

根据近期世界中学生数学竞赛结果，就代数、微积分和几何知识的掌握情况看，日本十二年级学生得分为92%。这正是243天学习的结果，学生们有足够长的时间学习一切应该学习的内容，遗忘的可能性也大为减小。而美国十二年级学生得分为54%。对家境贫寒的学生来说，问题的关键不在学校，而在于美国的暑假制度不科学。这也正是KIPP学园要解决的问题。

KIPP学园将稻田文明的精华引进了美国。

对症下药

“他们早晨7点25分上课，”列文谈到布朗克斯KIPP学园时说，“他们先进行半小时的思考技能训练，直到7点55分。每天他们都有一个半小时的英语课，一个半小时的数学课。到了五年级，数学课会增加到每天2小时。此外还有1小时科学课，1小时社会课，每周至少两次为期1小时的音乐课，高年级还会再加1小时15分钟的管弦乐课，而且每个人都要参加管弦乐课学习。这样正常的上课时间从早晨7点25分持续到下午5点。5点之后还有家庭作业小组，补习小组和运动队。这样有些孩子在校时间就从早晨7点25分到晚上7点。把午餐和午休时间算在内，我们的学生平均比传统公立学校学生在校时间多50%至60%。”

列文站在学校大堂走道。现在正是午饭时间，一队队排列整齐的学生从这里走过，所有学生都身着KIPP校服。列文叫住了一个校服下摆没有整理好的女生。“请大家尽可能地保持优雅。”他一边说一边做把衣服塞进去的动作。列文继续说道：“周六的上课时间是上午9点到下午1点，如果是夏天的周六则是8点到下午两点。”列文说在暑假的7月，KIPP会有为期3个星期的暑期课程。这正是暑假期间小威廉享有，而家境贫寒孩子没有的额外课程。KIPP学园仅仅依靠缩短暑期时间就赶上了威廉的步伐。

“开始的时候是很难的，”他继续说道，“扛到放学之际他们都已不耐烦了。后来他们之所以能坚持下来，部分是因为耐性，部分是出于意愿，部分也是因为希望得到老师表扬，或者本来就认为学到的东西好玩儿，也有一部分原因是认为必须遵守纪律。无论如何，他们都按照学校的要求去做了。我们向学生强调毅力和自制力，这对学生们完成学校任务也发挥了很大作用。”

列文沿着大堂走廊来到八年级一个班的数学课上，他站在后门看上课情况。一个名叫亚伦的学生正在讲台板书一道思考技能题，这样的题目KIPP学生每天早晨都要做。一个梳着马尾辫的30多岁男老师弗兰克·考克兰，也坐在台下倾听亚伦的讲解，他只是偶尔走上台引导学生的讨论。这样的场景在美国司空见惯，但唯独有一点不同。站在讲台上的亚伦，花了22分钟的时间认真地、系统地作答。他与台下同学交流意见，并讨论用不同的方法求解。这与蕾妮一遍一遍耐心地求解斜率如出一辙。

“增加教学时间使得老师能在更轻松的气氛下教学，”数学课后考克兰老师说，“我发现数学教学完全取决于方法。那些数学成绩名列前茅的学生完全是因为受到了激励。认为有些人擅长数学，有些人则不行，这完全是人

们的成见，事实并非如此。我认为增加教学时间可以促使老师有更多时间给学生们讲解数学，同时放缓孩子们的学习节奏，给他们更多时间复习、消化。与我们的直觉不一样的是，放慢节奏可以使学生学得更多，对学习内容的理解也更深刻。我上课也可以更放松，并且有时间与孩子们做游戏。学生们可以问更多他们感兴趣的问题，我向他们解释问题，学生遇到不清楚的也有时间查资料，不会有时间压力。”增加教学时间使考克兰老师有机会把数学学习变得更有意义：让学生们更好地体验努力与回报之间的关系。

班级的一面墙壁上挂满了纽约州优秀学生奖状，获奖的都是考克兰老师班级中的佼佼者。“班上有个女孩儿，”考克兰说道，“她上五年级的时候数学成绩非常糟糕。每周六上补习班的时候她总是因为做不好题目哭鼻子，而且哭得非常伤心。”说到这儿，考克兰有些触景生情，他往下看，继续说道，“几个星期前我们刚收到她的电子邮件。她说她考上了大学，她现在的专业是会计学。”

改变需要挑战自我

所有化腐朽为神奇的故事都差不多，但它们只出现在畅销书中或者煽情的好莱坞电影里。KIPP学园带给孩子们的改变却没有那么光辉灿烂。想明白多学50%至60%意味着什么，请看下面KIPP学生的普通一天。

我们采访的学生名叫玛丽塔。她生活在一个单亲家庭，母亲从未上过大学。母女俩住在布朗克斯区一个公寓单间里。之前玛丽塔在家附近的教区学校上学，直到母亲听说了KIPP学园。“四年级的时候，我和我的朋友坦尼娅一起申请了KIPP学园，”玛丽塔说道，“我还记得当时面试我的是欧文小姐。她跟我介绍KIPP的情况，让我觉得我要去的地方简直就是监狱。我差点哭出来。欧文小姐的意思是，如果我觉得太苦忍受不了，可以退出。但是当时我妈妈在那儿，于是我只好签字了。”

进入KIPP，她的人生从此改变。（在阅读下面段落的时候请记住，玛丽塔只是一个12岁的女孩子。）

“早晨5点45分起床是一天的好开端，”她说，“起床后，刷牙，洗澡。如果起得晚点儿我会在学校吃早餐。因为我吃饭时间长，我经常被老师提醒。我在公交车站会与好友狄安娜和史蒂芬会合，我们通常能坐上第一班车。”

5点45分起床对KIPP学园的学生来说很平常，特别是那些需要长时间坐公交或地铁来学校的学生。有一次，列文在七年级一堂音乐课听课。课间他

让上音乐课的70名学生举手示意一下早晨都是几点起床。有一小部分学生是早晨6点起床。3/4的学生是6点之前，超过半数学生说他们通常5点半之前就起床。玛丽塔的同班男生何塞甚至说他有时3点或4点就起床。他们经常是前一天晚上完成家庭作业，然后“在床上稍睡一会儿”。

玛丽塔继续说道：

> 我下午5点放学。如果在路上没耽误时间，我5点半就会回到家。我跟妈妈简单打声招呼就开始做作业。如果作业不多的话，我做作业会用2小时到3小时，晚上9点左右做完。如果作业里还有篇论文，我可能要做到10点，10点半也试过。
>
> 妈妈经常打断我做作业，叫我吃饭。我总想做完再吃，但她说要先吃饭。吃饭一般在8点左右，吃半个小时，然后我继续做作业。有时等我完成作业，妈妈还想跟我聊聊学校里的事。我通常只能跟她简单说说，因为我想赶在11点前睡觉。睡前我会把第二天的书包准备好，然后上床。我跟妈妈谈论着白天学校发生的事儿，说不了多久，她就迷迷糊糊快睡着了，这时候一般是11点15分。我也很快就睡着了。第二天，所有这一切就重来。我们生活在同一个房间。但是我们的房间很大，可以分成两个空间。我们在房间的两头有两张床，我跟妈妈总是无话不说。

她郑重其事地说着跟她这年龄很不相符的体验。她说这些的时候俨然就是个驾轻就熟的律师，或是一个镇定自若的医生，只是脸上少了黑眼圈和手中少了一杯热气腾腾的咖啡；还有就是她年纪太小。

“只要有需要，我有时候甚至不睡觉，”玛丽塔继续说道，“如果我头天12点睡，第二天下午上课我就会打瞌睡。但我马上振作精神，我不想漏掉什么内容。我记得有一次我上课打瞌睡，老师看见了就对我说：‘下课后我们谈谈好么？’他问我：‘为什么上课打瞌睡？’我回答说昨天睡得太晚。他就说：‘你需要早一点儿睡。’”

机遇之歌

玛丽塔的生活并不是一个普通12岁女孩应有的生活，也不是我们传统理念所希望的状态。传统理念认为，应该给孩子足够时间游戏，休息和做梦。但玛丽塔是个肩负责任的孩子。社会对她的要求和对韩国飞行员的要求本质上是一样的：他们要在事业上取得成功，就必须牺牲自己的部分个性。

对韩国飞行员来说，对权威的毕恭毕敬在驾驶舱中就必须叫停；对玛丽塔来说，原有的生活环境给予她的品性不足以匹配新环境——即周末和暑假与中产阶级和富裕家庭的孩子一同补课，使自己的成绩大大提高。她的生活圈子没有给足她这些便利。那么，她该怎么办？她只能放弃每天晚上和周末的娱乐，放弃与朋友在一起——这些都是她原先生活圈子的基本要素——回到KIPP加课。

以下是玛丽塔接下来的描述，这些经历听来让人为之动容：

> 刚上五年级的时候，我还常跟原来学校的一个好友来往，每周五放学我都会去找她。我会在她家一直玩到我妈妈下班回家。我在她家做作业，而她却没有家庭作业。她总说：“噢，上帝，你在学校待的时间也太长了吧。”她说她也想去KIPP，但是她觉得KIPP太苦，又不想去了。我说：“每个人都说KIPP很苦，一旦你适应了这里的生活，其实也没那么苦。”她就会说：“那是因为你比我聪明。”我说：“不，我们每个人都很聪明。”她知道我们要到5点才放学，还有很多家庭作业，她因此很气馁。我告诉她我们之所以这么多作业，为的是能学得更好。她就会生气地跟我说她不想再听了。现在我所有的朋友都是在KIPP上学的同学。

这对孩子来说要求太高了么？的确太高。但是请想一想，玛丽塔因为上了KIPP学园，她的前途有了多么大的改变。玛丽塔与KIPP达成了一项“交易”——玛丽塔必须每天早晨5点45分起床，周六上课，晚上做作业到11点。作为交换，KIPP承诺给予这些身陷贫困的孩子摆脱贫困的机会。KIPP的学生中会有84%的人数学成绩居于同年级平均水平之上，90%的学生毕业后会考取私立或教区高中，而不是布朗克斯区那些教学质量差的高中。高中毕业后，又有80%的KIPP学生最终考取大学。这些孩子很多都是家里的第一个大学生。

对玛丽塔来说，她和KIPP的“交易”能有什么坏处呢？我们在本书中讨论的所有成功者案例都遵循某种可预知的线索。这条线索并不完全是智力因素，如果是这样的话，克里斯托弗·兰根就要比爱因斯坦更成功；这条线索也不完全是个人选择和个人努力的结果。这条线索，确切地说，在某种意义上是“上天的成全”。“异类”是那些获得特殊机遇之人——是那些耐心等待，当机遇到来就当仁不让把握住机遇的人们。对于加拿大的冰球运动员来说，生于1月就是他们进入全明星队的机遇；对于甲壳虫乐队来说，汉堡之旅就是机遇；对于比尔·盖茨来说，特殊机遇就是生在正确的年代，并在初中时代就获得电脑终端；对于弗洛姆和沃切尔·利普顿·罗森·卡茨律师行的创始人来说，机遇是多重的：他们生于正确的年代，有着能给他们最

勤勉激励的父母，他们拥有少数族裔身份，这种身份帮助他们在纽约其他传统律师事务所涉足公司并购官司以前，就已在这个领域实践了20年；最后是大韩航空，直到公司帮助飞行员突破原有文化禁锢，他们才最终扭转局势。

我们从中得到的启示其实相当简单，但却一直被人忽视。我们十分敬畏那些最优秀、最聪明、自学成才的“异类”，我们认为这些人命中注定就该从芸芸众生中自然而然冒出来。我们了解比尔·盖茨的成就，惊叹他13岁的时候就自觉走上超级企业家的道路。但是这是一种错误总结。事实是，1968年的世界只为这一个13岁男孩打开电脑终端使用的方便之门；假如当时有100万个孩子都获得了这样的机会，今天世界上又会有多少个微软公司呢？要构建一个更加美好的世界，我们的社会就要重新排列幸运的拼图——例如，重新安排某些关键日期——将机遇分配给更多的人。在加拿大，假如冰球联盟为下半年出生的孩子再组织一个联盟，那么今天我们就有两倍的冰球明星。将这种理念推广下去，天才的花朵就会更灿烂地开放在所有领域，而我们的世界也一定比现在更富足。

玛丽塔不需要学校有更大的体育场，更知名的教师；她也不需要笔记本电脑，小班授课，一位拥有博士学位的班主任，或是住进更大的房子；她也不需要有太高的智商或是像兰根一样聪明。当然，所有这一切能有的话都很好；但是只有这些，依然不着要点。玛丽塔需要的其实只有一样——机遇。让我们看看玛丽塔手中现在把握的机遇吧！她的学校已经将亚洲的稻田文明引入布朗克斯，并且告诉她，做一项有意义的工作可以给人带来多么不可思议的影响。

1. KIPP（Knowledge Is Power Program），指知识就是力量。

2. SSLANT（smile, sit, listen, ask, nod, track），即微笑、起立、倾听、提问、点头示意和目光跟踪。——译者注

尾声
故事来自牙买加

“如果女奴给主人生了孩子，孩子的身份就是自由民。”

超常之辈

1931年9月9日，年轻的黛西·纳什生了一对双胞胎女儿。黛西是牙买加人，她和丈夫在牙买加中部的圣凯瑟琳教区哈伍德镇学校当老师。当唐纳德得知自己得了一对女儿，他双膝跪地，为两个女儿向上帝祈福。他们的女儿一个名叫费思，一个名叫乔依丝。

纳什一家住在哈伍德镇圣公会教堂旁边，隔壁就是学校。事实上，学校只是一间大仓房。有些时候，学校会有两三百名学生来上课，而有时只能来十几个。学生们大声朗读或背诵九九乘法表，在石板上练字。只要天气好，黛西就在教室外面的芒果树下上课。假如孩子们上课不听话，唐纳德就会挥着教鞭从教室一头走到另一头，于是孩子们吓得赶紧跑回自己的位置，课堂就恢复了秩序。

唐纳德是个仪表堂堂、安静又有威严的人，他饱读诗书，在他的小书房里收藏着诗集、哲学著作以及萨默塞特·毛姆等作家的小说。每天他都阅读报纸，关注国际大事。到了晚上，他的好友——圣公会牧师阿奇迪肯·海会来他家做客，两人坐在阳台上，畅谈牙买加时局。唐纳德的妻子黛西是圣伊丽莎白教区人，娘家姓福特，父亲经营一家小杂货铺。她家里有3个姐妹，而黛西是其中长得最漂亮的一个。

纳什的两个女儿在11岁那年，获得了一所名叫圣希尔达寄宿学校的奖学金。这所学校在牙买加北部，是一所老式的圣公会私立女校，建校伊始主要服务于英籍牧师、海员和资产阶级子女。两个孩子从那里毕业后，又先后考入英国的伦敦大学学院。上大学不久，乔依丝参加一个朋友的21岁生日聚会。这个朋友名叫格雷厄姆，是位年轻的数学家。聚会上，格雷厄姆站起来为大家献上一首诗，但却忘了词。原先根本不认识格雷厄姆的乔依丝竟为他的窘态羞红了脸。很快，乔依丝和格雷厄姆坠入爱河，不久两人结婚。婚后他们移居加拿大，格雷厄姆成了数学教授，乔依丝成了知名作家兼家庭治疗师。他们生了3个儿子，并在郊区的山上买了一栋漂亮的别墅。格雷厄姆姓格拉德威尔，他是我的父亲，乔依丝·格拉德威尔是我的母

亲。

干练的女人

这就是我母亲的成功之路——然而这还不是全部，事情的真正原因并不像表面看上去的那么简单。如果只把故事讲到这儿，就等于讲比尔·盖茨的故事却没提湖滨学校电脑课，讲亚洲数学天才的故事却不说稻田文明的影响。我母亲的成就得益于她的机遇与文化传承。

1935年，也就是在母亲和姨妈4岁那年，南非约翰内斯堡威特沃特斯兰德大学历史学教授威廉·麦克米伦来牙买加访问。麦克米伦是一位先天下之忧而忧的学者：在那个时代他就已经意识到南非黑人社会问题的严重性了，他在加勒比海地区奔走忙碌，为的是倡导他的思想。

麦克米伦关心的诸多社会问题之一就是牙买加的教育体制。姑且把我外祖父在“大仓房”学校从事的教学活动称作牙买加的“正规教育”，这样的正规教育也只持续到孩子们14岁。牙买加没有公立的高中和大学。那些想继续深造的孩子大多跟着学校的校长学习，毕业后运气好的话能进入师范学校；更有抱负的学生则要想办法进私立学校，从那儿考取美国或英国的大学。

但是政府给这里学生深造的名额十分有限，其费用也不是普通人能负担得起的，且很多都是秘密名额。麦克米伦在一篇论及殖民地状况的著作《来自西印度群岛的警告》中，火药味十足地抨击英国政府道：“政府提供的从小学到高中的途径过于狭窄，没有任何保障。”他指出学校系统根本无视下等阶层人民的需要。“如果不平等教育制度延续下去，社会矛盾就会不断激化，”倘若政府不给民众接受教育的平等机会，他警告说，整个社会就很可能陷入动荡不安的局面。

就在麦克米伦著作出版后一年，社会动荡席卷加勒比海地区。这场动荡导致特立尼达14人死亡，59人受伤，巴巴多斯14人死亡，47人受伤。在牙买加一系列暴力事件导致国家瘫痪时，当局宣布进入紧急状态。在平息暴乱期间，大英帝国政府才想起麦克米伦的提醒。政府终于进行了一系列改革，所有有资质的学生均享有私立高中教育机会的决议，出现在动乱过后的改革措施中。1941年，改革正式实施，我的母亲和她的同胞姐妹在第二年参加奖学金考试。这才是她们姐妹俩在牙买加读高中的真实社会背景；如果她们早出生三四年，她们是无法接受完整的学校教育的。我的母亲拜她的出生时机所赐，能受到更好的教育，同时她还要感谢1937年的动乱和历史学家麦克米伦教授。

刚才谈到外祖母黛西·纳什的时候，我只说她相貌好看是过于随意和肤浅了。我的外祖母是个干练的女人。事实上，母亲和姨妈能从哈伍德到圣希尔达读书，外婆在其中发挥了至关重要的作用。我的外祖父是个有修养有学识的人，但是他沉溺于书本，是一个空想主义者。他也想让自己的女儿有出息，但他却没做任何有实质意义的努力促成女儿们受更多教育。实现这一切的是外祖母。去圣希尔达是外祖母的主意：当地几个有钱人家的女儿去了圣希尔达，外婆才因此了解什么是好学校。她不允许女儿和当地村子里的孩子为伍，而是请阿奇迪肯·海牧师做老师，教孩子们拉丁文和代数，这些都是中学的必修课程。

“她对孩子的期望是——离开牙买加。”母亲回忆道，“外祖母认为在牙买加我们不能实现自我。所以只要有任何能离开牙买加的机会，她都不会让我们放过。对于外祖母来说，她的理想真是无限大。”

当奖学金考试结果出来的时候，只有我姨妈考中了，而我母亲却没有。这是我在前一节故意省略的内容。我母亲还清楚记得，当时外祖父母站在过道里悄悄谈论。“我们的钱的确不够。”外祖父母的存款只够支付我母亲第一年学费和校服费用，到了第二年怎么办？而他们也不能只送一个女儿去读书。最后还是外婆意志坚决，她坚持把两个女儿都送去上学。最后，真是上帝的奇迹，第一学年期末的时候，学校里有个女孩一人获得两份奖学金，她把其中的一份送给了母亲。

到了该上大学的时候，姨妈又获得了牙买加“百年奖学金”。这个奖学金是为了纪念牙买加废除奴隶制100年而设立的，每年只有一个名额。为了彰显大英帝国的荣耀，这项奖学金维持100年。奖学金还规定100年内100名获奖者中将各有50名男生和女生，男生女生轮番获奖。也就是，今年是女生获奖，明年就该是男生获奖。我姨妈申请奖学金那年正是“女学生”年。姨妈是幸运的，而母亲则没有这份幸运。母亲接下来面临的就是如何支付英国留学的高昂学费和生活费的问题。姨妈的奖学金刚够支付这笔费用，而这笔钱相当于我外祖父母一年的工资。当时没有什么学生贷款，也没有专为乡村教师提供的贷款信用额度。“假如我问父亲，”我母亲说道，“他会说，‘我们已经没有钱了。’”

我的外祖母该怎么办？她去了邻村的中国人商店。19世纪的时候，有大量中国移民来到牙买加，并掌控了当地的经济命脉。按牙买加当地的说法，商店不叫“商店”，而叫“中国人商店”。外祖母来到一家中国人商店，找到强森先生借到了这笔钱。没人知道外祖母到底借了多少，反正是一大笔；人们不确切知道强森先生为什么借钱给外祖母，只知道外祖母黛西·纳什美名在外，她从不拖欠欠款，还有就是强森先生的孩子在外祖父母任教的学校上学。当年中国孩子在牙买加常受欺负，经常被当地孩子戏弄。外祖母黛西以善良随和著称，在当时的社会环境下给许多中国孩子带来了一片绿

洲。而强森先生也许正是想借此了却一桩人情债。

“她当时告诉我这一切了么？我甚至从来没问过，”母亲回忆道，“所有事情就这样自然而然发生了，我申请大学，然后被录取。我的命运完全是母亲给予的，而我却一直都没有意识到。”

我母亲乔依丝·格拉德威尔能够完成大学学业，首先得益于麦克米伦博士，其次是圣希尔达女校分享奖学金的校友，最后是中国人商店的强森先生。当然，所有这一切中最重要的自然是拜外祖母黛西·纳什所赐。

女奴为妾

我的外祖母黛西·纳什来自牙买加西北部，她的曾祖父威廉·福特是爱尔兰人。1784年，威廉来到牙买加，买了一片咖啡种植园。不久，他在南部的一个小渔村阿利盖德庞德看上一个西非来的伊博族女奴，威廉买下女奴为妾。不久他们生下一个儿子，起名约翰。用现在的话说，约翰是黑白混血儿，即有色人种。从那时起，威廉家族的后代就融入了牙买加有色人种的行列。

但与此同时，在美国南部，白人种植园主和奴隶之间组建家庭的事件还非常罕见。白人与黑人的男女关系在道德上是不被允许的。禁止这两个种族通婚的法律直到1967年才被美国高等法院废除。种植园主和女奴公开生活在一起为整个社会所不容，他们的混血子女也依然被视为奴隶。

然而在牙买加，情况却不一样。在那些岁月，加勒比海地区是主要的奴隶贸易殖民地。黑人数量是白人数量的10倍之多。适婚年龄的白人女性数量严重不足，因此西印度群岛的绝大多数白人男性都以黑人女孩或棕色人种女孩做情妇。在牙买加有一个英国人农场主，他详细记录了37年间自己睡过的138个女人。其中绝大多数是女奴，而女奴们也并非都是出于自愿。在牙买加的白人把这些混血儿——混乱关系的产物——看成潜在的同盟，他们是白人与岛上数量众多的黑人之间的缓冲带。混血女人以情妇身份为荣，而她们的孩子肤色中的黑色成分更轻，从而在社会地位与经济地位的金字塔上占据更高一层。混血儿很少下地干活，他们在“室内”的工作更为轻松，似乎他们已经成为自由民。有很多白人在立遗嘱的时候也为混血子女留下一份产业；牙买加立法机关曾一度通过立法，规定两千英镑遗产的征税办法。（两千英镑在当时是一笔相当可观的财产。）

“欧洲人到达西印度群岛，并打算长期定居下来的时候发现，拥有一个管家或情人非常必要，”18世纪的一位观察家写道，“而且选择还是多样的，

有黑人，有棕色人种，有黑白混血儿，还有梅斯蒂混血儿[注]。每个女奴可以在市场上以100英镑到150英镑的价格买到……如果女奴给主人生了孩子，孩子的身份就是自由民。假如白人父亲有足够财力的话，很多混血孩子三四岁就被送到英国本土受教育去了。”

这就是外祖母黛西的祖父约翰出生时的社会环境。他已经脱离了黑奴身份，生活在一个奴隶贸易殖民地的国家。他是自由民，并受过良好教育。他娶了一个有欧洲跟牙买加印第安血统的混血女人做妻子，他们育有7个子女。

“这些有色人种的社会地位已经提高了很多，”牙买加社会学家奥兰多·帕特森说，“到了1826年，他们取得了完全公民权利。事实上，他们的完全公民权利跟当时的犹太人一样。从此他们可以参加选举，做白人可以做的任何事情——他们的新身份与当时牙买加的奴隶制度并存。”

“可以想象，许多有色人种努力成为技术工匠。请不要忘记，牙买加是蔗糖产地，这与美国南部的棉花种植园完全不同。棉花种植主要是农业劳作，你可以在这里摘棉花，但必须在英国兰开夏郡，或在更北的地方加工棉花；而蔗糖种植则是农业和工业的结合体。你必须在蔗糖产地设厂，因为甘蔗在砍伐后几小时内就开始损失糖分。这样糖产地就必须有大量具备各种技能的工人，如制桶匠，锅炉工以及木匠——当地大量有色人种工人都在从事这类工作。”

牙买加的英语精英阶层跟他们美国的同胞不同，他们对政府的大型市政建设不感兴趣，只想尽快赚钱回英国去，没人想在一个充满敌意的地方长久待下去。因此，建设新社会的任务——包含着大量机遇——就更多地落在有色族群身上。

“到了19世纪50年代，首都金斯顿的市长已由有色人种担当，”帕特森继续道，“《拾穗人》报（牙买加的主要报纸）的创办人是有色人种。各个阶层都有有色人种，从很早以前他们就占据了职员阶层的主体地位。白种人只涉及商业和种植园业。医生与律师由有色人种担当，学校也由有色人种管理。首都金斯顿的大主教是个典型的棕色人种。他们不是经济支柱，但却是文化精英。”

下表显示20世纪50年代早期牙买加两类职业——律师与国会议员——的统计数据，表格按肤色划分。其中“白种和浅肤色”指白种人或有祖先是黑种人但现在已经完全看不出来有其遗传特征的人；“橄榄色”人种较上一种肤色深；“浅棕色”又比“橄榄色”更重（这两种肤色的差别在牙买加人口中较为明显）。还有一点请注意，在20世纪50年代，“黑种”人占整个牙买加总人口的80%，是其他有色人种总和的5倍。

肤色	律师（百分比）	国会议员（百分比）
华裔	3.1	——
印度裔	——	——
犹太裔	7.1	——
叙利亚裔	——	——
白种和浅肤色	38.8	10
橄榄色	10.2	13
浅棕色	17.3	19
深棕色	10.2	39
黑种	5.1	10
未知	8.2	——

除黑人以外的有色人种虽然在牙买加人口中所占比例不大，但的确拥有很大优势。他们的先辈曾在“室内”而不是室外工作，他们在1826年获得完全公民权利，得到正常工作机会而不是被奴役。在蔗糖作坊做有意义的技术活，而不是在蔗糖地里没命干活的有色人种，在两代到三代以后就取得了让其他有色人种无法望其项背的成就。

换句话说，黛西·福特望女成凤的思想并非空穴来风，而是来自几代人优势的积累。和黛西一起长大的哥哥鲁弗斯，成年后成为教师与学者；弟弟卡洛斯去了古巴，回国后开了家服装厂；黛西的父亲查尔斯·福特是位批发商；而查尔斯的母亲安，其家族姓氏是鲍威尔——这是另外一个受到良好教育，社会地位逐渐变得显赫的家族，正是这个家族在两代以后出了科林·鲍威尔注；黛西的叔叔亨利拥有大量房产；祖父约翰——正是第一代移民威廉·福特和非洲女奴的儿子——后来的职业是传道人；整个福特家族有3个人最终获得罗德斯奖学金注。如果说我母亲的成功得益于麦克米伦教授、1937年动乱、强森先生和我外祖母的话，那么外祖母的成功就得益于她哥哥鲁福斯，弟弟卡洛斯，祖母安，父亲查尔斯和祖父约翰。

异类成功的真正原因

我的外祖母是位了不起的女性。但有一点必须明确，福特家族家世日隆起源于一次随性所为：威廉·福特在阿利盖德庞德奴隶市场看上了我外祖母的曾祖母，并买下她。

然而，那些不经仔细挑选买来的奴隶的命运是短暂而悲惨的。在牙买加，种植园农场主觉得，当奴隶们还年轻的时候从他们身上榨取最大价值是天经地义的，农场主会一直用到这些奴隶没有利用价值或者死掉，再到市场

上买新奴隶替换。然而即便这些只把奴隶当财产的种植园主，他们对自己和女奴生育的子女也很疼爱。上一节提到的那个详细记录自己性事的农场主叫威廉·蓟伍德，他一生风流放荡，但据说终生都喜爱一个叫妃碧的女奴，并和她生了一个儿子。但是对于在地里干活的其他奴隶，他却是个魔鬼。他发明了一种“德比刑罚”来处罚逃跑的奴隶。抓来的逃犯首先要受鞭刑，随后农场主将和了盐、酸橘汁的辣椒抹进伤口，然后命令一个名叫德比的奴隶将粪便排泄在逃跑者嘴里，并封住嘴4小时至5小时。

也正因如此，不难理解牙买加的棕色人种对浅肤色有着无条件的崇拜，这是身份的巨大优势。他们之间也戴着有色眼镜审视对方，其严苛程度较之白人的肤色歧视甚至有过之而无不及。“很多时候，孩子就是在有肤色歧视的家庭环境下成长，”牙买加社会学家费尔南多·昂内凯斯在著作中写道：

> 肤色最浅的孩子的优势是建立在牺牲其他孩子利益基础上的。从青春期到谈婚论嫁的年纪之前，肤色中等或肤色较浅的孩子招待朋友时，家中肤色较深的孩子要回避。肤色中等或较浅的孩子被视为减淡家族肤色的希望，因此他们的顺利成长要放在首要位置。婚姻是进一步减淡家族肤色的另一重要途径。而肤色中等或较浅的人会极力摆脱跟肤色较深亲戚的社会关系……而黑人家族也努力制造自己的亲属肤色较浅的假象。有色人种家族内部的关系建立在社会肤色歧视的基础之上。

这一点我的家族也未能幸免。外祖母黛西就非常骄傲自己的丈夫比自己的肤色浅。然而相同的歧视反过来也作用在她身上——她的婆婆说：“黛西是个好人，我们都知道。但就是皮肤太黑了。”

我母亲的一位亲戚，我叫她琼阿姨，她也是一个视肤色为图腾的人。她属于前文表格中的“白种和浅肤色”人，而她的丈夫是牙买加印第安人——有着深深的肤色和黑色的头发——而他们的女儿恰恰遗传了父亲的肤色。在丈夫死后，有一次她坐火车去看女儿。路上她与同车厢的一个浅肤色男人互送秋波。下面的事是琼阿姨多年以后告诉母亲的，说的时候她羞愧难当。那天下了火车以后，她像陌生人一般从女儿身旁走过，为了不让一个对她感兴趣的浅肤色男人看到她有肤色这么深的女儿，她竟试图隐藏和亲生骨肉的血缘关系。

在20世纪60年代，我母亲依据自己的经历写了一本名为“棕色面孔与伟大的主人”（*Brown Face*，*Big Master*）的书。“棕色面孔”指的是她自己，“伟大的主人”在牙买加方言中就是指上帝。在书中，她讲述了她和父亲刚结

婚时的一个故事。那时候母亲刚刚生了哥哥，夫妇二人住在伦敦，正准备找一处新公寓。找了很长时间，父亲终于在伦敦城郊找到一处公寓。然而，他们搬家的当天却被新的房东太太赶了出来。“你怎么没告诉我你妻子是个牙买加人。”房东愤怒地对我父亲说。

在书中，母亲记录了她与自己有色人种身份羞耻感的斗争，以及最后又与自己的命运妥协的历程。在书的最后她写道，愤怒并不能解决问题，一个世代受惠于肤色偏见的牙买加家族，没有资格反过来指责同样用肤色偏见歧视别人的人：

> 我抱怨上帝：“我来了，作为黑色人种的代表，在白人统治的世界中争取自由和平等的战斗中，我受伤了！”上帝微微一笑，但并没有回应我的祈祷。我继续祈祷。上帝说：“你不也在做同样的事么？想想那些被你忽略，被你躲避还唯恐不及的人，想想那些只因肤色和你稍有不同，你就区别对待的人，你耻于和他们扯上关系。你不是庆幸自己肤色没有更黑么？你不是庆幸你至少不是一个纯种黑人么？”听到这儿，我对房东太太的愤怒与仇恨消解了。我并不比她好，发生这种事情也是正常……我们都应该为自私、傲慢和因排外而对别人造成的伤害而悔过。

从身世角度考虑自己的人生不是件容易事。对于母亲的成功，将其归结为个人奋斗战胜了固有社会身份更容易被传统所理解。这正如乔·弗洛姆的成功——他可谓史上最伟大律师——因为以他的种族，在他所处的时代，他所做出的个人努力是非凡的。他没有出生在律政世家而是服装厂工人家庭，然而这样的身世依然为他提供了独特优势，他凭借这一优势最终战胜了“白鞋”律师公司所代表的社会不公。比尔·盖茨本可以安心接受天才的称号，没必要在回顾人生历程的时候表现出谦卑：“是的，我是幸运的。”他之所以如此回答是因为他明白自己的成功的确因为幸运：没有湖滨学校电脑俱乐部在1968年为他提供电脑，就没有他今天的成就。无论是冰球运动员，比尔·乔伊，罗伯特·奥本海默还是任何意义上的超常之辈，都无法目空一切地说：“我的成就完全依靠我自己。”他们都是历史与环境的产物，是机遇与积累的结晶。超级律师、数学天才和软件企业家的成功依靠的也是人类的一般经验，他们的成就绝非石破天惊也非神秘莫测。他们处在优势与文化传承的网络中央，有些是与生俱来的，有些则是后天养成；有些是自己争取的，有些则仅仅是因为运气——但所有这一切都是他们成功不可分割的一部分。说到底，所谓“异类”从来就不是什么异类。

我外祖母的曾祖母在阿利盖德庞德渔村被买下。这一事件的结果是，她的儿子约翰·福特因此获得肤色优势，从而摆脱了奴隶身份。西印度群岛的独

特社会结构将“走出去”的文化传递给我的外祖母黛西·福特，并在她身上培育了杰出个性，这种杰出个性发扬光大，最终惠及我的母亲。而我母亲之所以受到良好教育，得益于1937年动乱和中国人商店强森先生的勤劳与积累。这正是历史给予我家族的特殊眷顾——假如杂货店老板的襄助，社会动乱的余波，“走出去”的文化，以及肤色特权优势惠及更多其他家族，那么现如今，将会有更多人实现自我，在他们漂亮的山顶别墅优雅静观这喧嚣的尘世。

1. 指有1/8黑人血统和7/8白人血统的混血儿。——译者注

2. 科林·鲍威尔（Colin Powell），第65任美国国务卿，在小布什总统任下服务。他是历史上官位第二高的非裔美国人，仅次于美国第44任总统巴拉克·奥巴马。——译者注

3. 罗德斯奖学金是一个世界性奖学金，每年都在13个国家，选取85名优秀大学生去英国牛津大学攻读。奖金额最高可达40 000美元。获奖者包括美国前总统比尔·克林顿。——译者注